

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



LUOVUUDEN FUNDAMENTAALINEN MERKITYS JA  
ESIINTYMINEN YRITYKSEN JOHTAMISKÄYTÄNNÖISSÄ  
KRIISIYTYVÄSSÄ YRITYKSESSÄ

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10534

Pro gradu-tutkielma  
Juha Antero Anttila  
Yrittäjäyys ja pienyritysten johtaminen

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 1 / 8 200 7

arvosanalla: hyvä, 70 pistettä

KTT, Arto Lahti ja KTL, Jorma Pohjonen

# SISÄLLYSLUETTELO

0 Johdanto	7
------------	---

## *osa 1 MATKALLA KRIISIIN*

1 Yrityskriisin siemenet	11
1.1 Aluksi	11
1.2 Taloudelliset ja rahoitukselliset tekijät	11
1.3 Yrityksen sosiaalinen ja toiminnallinen ilmapiiri	12

## *osa 2 LUOVUUDEN ROOLI LIIKE-ELÄMÄSSÄ*

2 Luovuus ja sen teoriat	19
2.1 Luovuudesta yleisesti	19
2.1.1 Luovuuden määritelmiä	19
2.2 <i>Henri Poincaré</i> ja luovuuden synty	30
2.2.1 Luovuuden prosessimalli	32
2.3 <i>Mihály Csikszentmihályi</i> ja luovuuden virtaus	34
2.3.1 Csikszentmihályin näkemykset luovuuden mekanismeista; systeeminäkökulma	35
2.4 <i>Teresa Amabile</i> ja luovuuden esteet	37
2.4.1 Amabilen kuusi luovuuteen vaikuttavaa yleistä johtamiskäytäntöjen kategoriaa	38
2.4.2 Yksilön luovuuden kolme komponenttia	39
2.5 Muita tutkimuksia luovuudesta	40
2.5.1 Schumpeterin tutkimusten vaikutus ja yhtymäkohdat luovuuteen	40
2.5.2 Luovuuden mitattavuus	42
2.6 Yhteenveto	43
3 Luovuus ja sen sosiaalinen ympäristö	45
3.1 Sosiaalisen <sup>t</sup> näkökulmat organisaatioon	45
3.1.1 Ryhmän sisäisestä rakenteesta	45
3.1.2 Ryhmän määrittely	46
3.1.3 Vallan perusta sosiaalisessa ympäristössä	48
3.1.4 Vallan ja vaikuttamisen mahdollisuuksista yleisesti	50
3.1.5 Poliittiset prosessit ja poliittinen käyttäytyminen organisaatorakenteissa	51
3.2 Luovuudesta ja innovaatioista sosiaalisessa ympäristössä	52
3.3 Luovuus ja innovaatiot käytännössä sosiaalisessa ympäristössä	56
3.4 Yhteenveto	58



*osa 3 KRIISIN KOHTAAMINEN*

4 Yritys ja kriisin kohtaaminen	63
4.1 Tutkielman viitekehys	63
4.2 Insolvenssimenetelmistä	64
4.3 Fresh Start - ja Small Beginnings ideologiat	67
5 Kriisijohtamisen keinot	71
5.1 Yritysjohdo ja kriisitilanteet	71
5.2 Toiminnan uudelleensuuntaus, vapaaehtoinen saneeraus ja lakisääteinen yrityssaneeraus	71
5.2.1 Toiminnan uudelleensuuntaus	71
5.2.2 Saneeraus	73
5.2.3 Yrityssaneeraus	74
5.3 Strategiatyö	76
5.3.1 Tavanomaisia strategisia virheitä	78
5.3.2 Strategia ja siihen liittyvät prosessit	78

*osa 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI*

6 Tutkimusasetelma ja muut tutkimuksen lähtökohdat	83
6.1 Tutkimusasetelma ja tutkielman ongelmanasettelu	83
6.2 Tutkielman menettelyjen valintaan liittyviä tekijöitä	84
6.2.1 Laadullinen tutkimus ja tulkitseva ote	84
6.2.2 Faktanäkökulma	85
6.2.3 Näytenäkökulma	86
6.2.4 Reliabiliteetti ja valideetti	87
6.2.5 Teemahaastattelun ja tapaus- eli case -tutkimuksen menetelmien esittely	88
6.2.6 Päättely, tulkinta ja yleistäminen	91
6.3 Diskurssianalyysi	93
6.3.1 Menetelmästä kertovasta kirjallisuudesta	93
6.3.2 Diskurssianalyysin menetelmän määritelmiä	93
6.3.3 Diskurssianalyysin lajeja	94
6.3.4 Diskurssi- ja keskustelunalyysi liiketaloustieteissä	94
6.4 Tutkielman kysymyksenasettelu; empiria-aineiston keruun vaihe	95
6.4.1 Haastattelun kysymysten tarkoitus	95
6.4.2 Haastateltavien yritysten valinnasta	96
6.4.3 Tutkimusmenetelmän valinnasta	97
7 Haastatteluaineiston ja muun tutkimusaineiston analyysi	99
7.1 Aluksi	99

7.2 Haastavuus	99
7.3 Vapaus	103
7.4 Resurssit	111
7.5 Työryhmien piirteet	117
7.6 Valvova kannustaminen	121
7.7 Organisaation tuki	126
7.8 Havaittuja diskursseja; yhteenveto	132
7.9 Yrityssaneerausyritykset	133

*osa 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KOHTI KRIISINJÄLKEISTÄ AIKAA*

8 Kohti kriisinjälkeistä aikaa	137
9 Johtopäätökset	141
10 KUVIOT JA TAULUKOT	145
11 LÄHTEET	147
11 LIITTEET	

## 0 Johdanto

*Tutkielman aihealue.* Tämän tutkielman aihealue on yrityksen johtaminen ja yritysjohtamisen toiminta yrityksen kriisi- ja erityistilanteissa. Tutkielman kohdeilmiö on luova johtaminen, yrityksen johtamisen luovuus ja luovat menetelmät yritysjohtamisen työssä. Tämän tutkielman empiriavaiheen haastattelu kohdennetaan tarkemmin käsittämään helpommin käsitettävää yritysten osajoukkoa. Haastattelu toteutetaan osakeyhtiömuotoisessa pienessä tai mahdollisuuksien mukaan pelkästään keskisuudessa yrityksessä. Haastateltavaa yritystä kuvaa myös sen haastatteluhetken eriaisteiset ongelmatilanteet tai erityistilanteet, joista tässä esityksessä jäljempänä puhutaan eriaisteisina kriisitilanteina tai kriisin syntyminen uhkina.

*Luovuus.* Tässä tutkielmassa painotetaan voimakkaasti luovuuden roolia yrityselämässä, luovuustutkimuksen saavutuksia organisaatioiden ongelmien ratkaisemiseksi ja hahmottamiseksi sekä erityisesti luovuuden sosiaalista ulottuvuutta ja luovuuden sosiaalista sidonnaisuutta ympäristöönsä kokonaisuutena. Voidaankin sanoa, että tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia luovuuden ulottuvuuksien piirteiden vaihteluun ja muutoksen syihin erilaisissa tilanteissa olevien yritysjohtojen käytännöissä.

*osa 1 MATKALLA KRIISIIN*



# 1 Yrityskriisin siemenet

## 1.1 Aluksi

Tässä osassa on tarkoituksena kertoa joitakin yksittäisiä asioita yrityksen toiminnasta ja yrityselämän tekijöistä, joilla voi olla olennaista merkitystä yrityksen ongelmien lähteenä. Tässä osassa ei kuitenkaan ole tarkoitus tyhjentävästi esittää, mitkä asiat erityisesti johtavat yrityksen kriisiin tai toimiva kriisin sytyttäjinä. Se olisi liian mittava ja toisaalta tarpeeton tehtävä.

Yrityksen johdolla ja henkilöstöllä on päivittäisessä työssä paljon asioita, jotka tapahtuvat automaattisesti tai jotka eivät joka päivä nouse esiin. Tässä osassa näitä asioita pyritään tuomaan pinnalle ja myös kuvailemaan ja selittämään niiden merkityksiä.

## 1.2 Taloudelliset ja rahoitukselliset tekijät

Laitinen (2001) kirjoittaa artikkelissaan yrityksen toimintaedellytyksistä ja niiden mittareista. Laitinen selittää, että elinkelpoisella yrityksellä on riittävästi resursseja toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen toiminta on kannattavaa ja kasvu on sidottu tähän kannattavuuteen siten, että suuri osa kasvusta voidaan rahoittaa tulorahoituksella. Liikevaihdon kasvu on tasaista. Yritys selviää tulorahoituksellaan lyhytvaikutteisista kuluista ja voitonjaosta ja tarvitsee ulkopuolista rahoitusta pääasiassa vain investointeihin. Sillä on riittävä rahoitusomaisuus lyhyellä aikavälillä erääntyvien maksujen suorittamiseen ja varautumiseen yllättäviä maksuja varten. Yrityksellä on turvallinen määrä omaa pääomaa mahdollisten tappioiden varalle. Täten yritystä, jonka toimintaedellytykset ovat kunnossa, voidaan kuvata seuraavilla taloudellisilla tekijöillä: koko, kasvu, kannattavuus, tulorahoitus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. (ks. Liite D) (Laitinen 2001, 14-15)

Laitinen (2001) puhuu artikkelissaan yrityksen negatiivisesta ja positiivisesta kierteestä. Laitisen mukaan yrityksen saattaminen elinkelpoiseksi onnistuu vain katkaisemalla kierre ja kääntämällä se positiiviseksi. Tässä katkaisussa pitää välittömästi vaikuttaa kierteen syihin, eikä hoitaa sen oireita. Tämä merkitsee sitä, että mikäli kierre on käynnistynyt heikosta kannattavuudesta, sitä on parannettava esimerkiksi kulurakenteeseen vaikuttamalla. (Laitinen 2001, 15)

Laitinen (2001) puhuu myös saneerauksen aloittamisen perusteista ja niiden punnitsemisesta. Laitisen mukaan erityisen tärkeää saneerausta harkittaessa on arvioida yrityksen saneerauskelpoisuutta, jolla tarkoitetaan todennäköisyyttä tehdä yrityksestä pitkällä tähtäyksellä elinkelpoinen. Laitinen (2001) viittaa Sundgrenin (2000) artikkeliin. Sundgren esittää, miten tuotto- ja substanssiarvolaskelmia voidaan käyttää tutkittaessa sitä, onko konkurssi velkojien näkökulmasta saneerausta parempi vaihtoehto. Sundgrenin mukaan näiden laskelmien perusteella arvioidaan, onko velkojien jako-osuus suurempi tehtäessä konkurssi vai lähdettäessä saneeraukseen. Lähtökohtana on yrityksen substanssiarvo toimenpide- eli pesänhoitokustannusten jälkeen eli sen likvidaatioarvo. Tämä arvo toteutuu luovutettaessa yritys konkurssiin. (Sundgren 2000; ks. Laitinen 2001, 14)

### 1.3 Yrityksen sosiaalinen ja toiminnallinen ilmapiiri

Koskinen (2006) selittää, että osaamisen haasteellisuus tulee siitä, että osaaminen liittyy hyvin läheisesti yrityksen *visioon* ja sen perusteella rakennettuun *strategiaan*. Viitala (2005) toteaa, että osaamisen johtamisen keskeinen kiinnekohta on juuri yrityksen tulevaisuuden tahtotila (...) Koskinen toteaa, että aidosti ohjaavan strategian tekeminen ja vieläpä sen toteuttaminen kertovat erittäin paljon yrityksen johtamiskyvykkyydestä. Strategian ja yrityksen osaamisen on vastattava hyvin toisiaan. Jos näin ei ole, strategia tuskin toteutuu. Ruuska (2002) sanoo, että olemassa oleva osaaminen ohjaa strategiaprosessia. Toisaalta aito strategianmuutos vaatii useimmiten myös osaamisen kehittämistä. (Viitala 2005, Ruuska 2002; ks. Koskinen 2006, 12-13)

Koskinen (2006) viittaa Viitalan (2005) toteamaan, että osaamisen toinen haastava piirre liittyy sen *yhteisöllisyyteen*. Yrityksen tarvitsema osaaminen edellyttää koko työyhteisöä koskevaa osaamisen yhteen kerääntymistä ja yhdistymistä tehokkaalla tavalla. Koskinen vihjaa, että on tunnistettava yrityksen osaamiset ja on kyettävä jakamaan osaamista talon sisällä. Tämänkaltaisen tekemisen ensimmäisiä askeleita on mm. se, että selvitetään yksittäisten työntekijöiden osaamiset, laaditaan niistä yhteisesti tiedossa oleva osaamismatriisi, päivitetään sitä ja turvataan riittävä moniosaaminen. Koskinen viittaa Lehtoseen (2002), jonka mukaan yksilöiden lisäksi yhtä tärkeää on samalla tiedostaa ryhmien osaamiseen liittyvä piirre; suuri osa siitä on luonteeltaan hiljaista (*tacit*). Sitä ei voida kuvata tyhjentävästi erilaisten taitojen luettelona tai yhdistelmänä (Viitala 2005, Lehtonen 2002; ks. Koskinen 2006, 13)

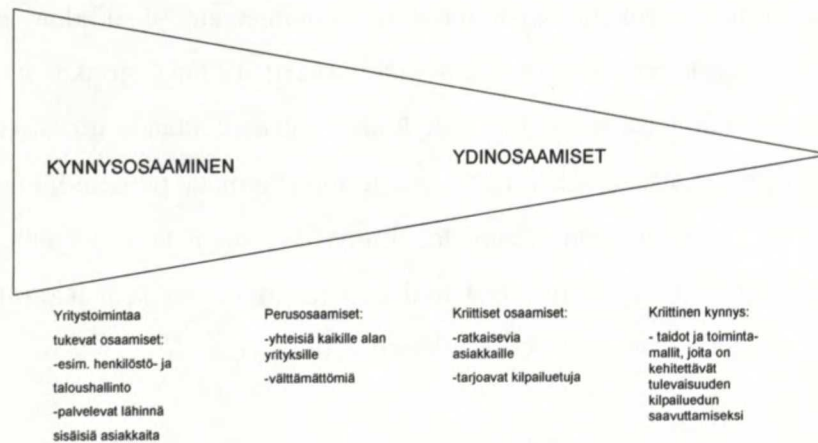


*Osaamisen johtaminen.* Koskinen (2006) viittaa Viitalaan (2005), joka kuvaa osaamisen johtamisen tiivistäen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Koskinen viittaa edelleen Sydänmaanlakkaan (2001), joka kuvaa saman asian hieman yksityiskohtaisemmin. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen tarkoittaa, että lähtien yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Koskinen viittaa vielä Salojärveen (2005), jonka mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä strategista kykyä hahmottaa suuntaa ja muuttua sen suuntaiseksi. Toimenpiteinä se tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, vision ja arvojen jakamista, tiimityöskentelyä ja vuoropuhelua ts. osaamisen jakamista, tuotekehitystä ja innovointia sekä maineen rakentamista ja asiakkuuksien johtamista. (Sydänmaanlakka 2001; Salojärvi 2005; ks. Koskinen 2006, 14)

Koskisen (2006) mielestä osaamisen johtamisen haasteena on sitoa yrityksen osaaminen myös osaksi laajempia kokonaisuuksia, yritysten ja sitä lähellä olevien muiden toimijoiden verkostoja. Hänen mukaan osaamisen johtaminen on yhtä aikaa inhimillisen tietopääoman johtamista, yrityksen sisäisten prosessien ja rakenteellisten tekijöiden (kuten arvot ja kulttuuri) johtamista sekä yrityksen ulkoisesta osaamispääomasta (asiakassuhteet, verkostot) huolehtimista. Osaamisen johtamisessa on siis kyse moniulotteisesta kokonaisuudesta, jota voidaan kuitenkin kehittää ja johtaa kunhan tunnistetaan siihen liittyvät elementit ja otetaan vähittäin käyttöön tiettyjä asiaa selkeyttäviä työkaluja. (Koskinen 2006, 16)

*Ydinosaminen.* Koskinen (2006) kirjoittaa, että ydinosamisella tarkoitetaan yrityksen koko henkilöstön kyvykkyyden, tiedon ja osaamisen yhdistelmää. Lähtökohtana ja edellytyksenä on koko työyhteisön jaettu oppimiskokemus. Ydinosaminen kuvastaa parasta mahdollista osaamisen, toimintojen, teknologisten ratkaisujen jne. yhdistelmää ainutlaatuisen, asiakkaalle erityistä lisäarvoa tuottavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Koskinen viittaa Prahalad ja Hameliin (1990), jonka mukaan ydinosaminen on luonteeltaan vaikeasti jäljiteltävää ja sen avulla yritykset menestyvät ja erottuvat kilpailijoistaan. (Prahalad ja Hamel 1990; ks. Koskinen 2006, 18)

Long & Vickers-Koch (1995) toteavat, että ydinosaamista voidaan jalostaa ja soveltaa muuttuvissa tilanteissa. Long & Vickers-Koch'in laatima Kynnysosaaminen - Ydinosaaminen -malli esitetään tässä seuraavaksi. (Long & Vickers-Koch 1995; ks. Koskinen 2006)



KUVIO 1. Lähde: Long & Vickers-Koch 1995, ks. Koskinen 2006, s. 18

Koskinen viittaa Luomaan ym. (2005), jonka mukaan ydinosaamisen käsite on lähellä organisationaalisen kyvykkyyden käsitettä. Luoman ym. mukaan organisationaalinen kyvykkyys muodostuu ihmisten toiminnasta – osaamisesta, oppimisesta ja tavasta tehdä työtä. Organisatorisen kyvykkyyden avulla yritys voi saada kestäväää kilpailuetua, toisin kuin pelkästään teknologisten, taloudellisten tai tuote- ja markkinalähtöisten tekijöiden avulla. Markkinatilanteet muuttuvat ja teknologisten innovaatioiden suoma kilpailuetu on muuttuvassa ympäristössä usein lyhytaikainen. (Luoma ym. 2005, Long & Vickers-Koch 1995: ks. Koskinen 2006, 18)

*Hiljainen tieto.* Koskinen (2006) kertoo, että Nonaka (1990) tarkastelee Polanyin 1940-luvulla kehittämää 'hiljaisen tiedon' (tacit knowledge) käsitettä yhteisön näkökulmasta. Nonakan kehittämä prosessimalli perustuu hiljaisen (tacit) ja julkisen (explicit) tiedon välillä aikaansaatuun vuorovaikutukseen. Julkinen tieto on objektiivista ja se on muunnettavissa formaaliseksi kieleksi. (...) Hiljainen tieto on upotettu sosiaaliseen todellisuuteen. (...) Osin halu oppia hiljaista tietoa merkitsee alistumista auktoriteetille (mestarille), mutta mestaria seuraamalla on mahdollista oppia myös sääntöjä, joita mestari itse ei tiedosta. Koskinen viittaa Raivola & Vuorensyrjän (1998) toteamaan, että hiljaisen tiedon haltuunottamisen keinot ovat pitkälti mallioppimisen keinoja:



jäljittelyä, identifioimista ja tekemällä oppimista. (Polanyi 1940-luku, Nonaka 1990, Raivola & Vuorensyrjä 1998; ks. Koskinen 2006, 26)

Koskinen (2006) viitaten Sydänmaanlakkaan (2004) kertoo, että osaamisen johtamisessa pidemmälle ehtineissä yrityksissä voidaan pohtia onko yritys saavuttanut ”älykkään organisaation” kriteerit. Sydänmaanlakan mukaan älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstönsä hyvinvointia edistävä. (...) Toinen on oppiminen, jatkuva uudistuminen, josta on tullut elonjäämiskysymys niin yrityksille kuin yksilöille. Toimintaympäristön muuttuessa osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen pitää panostaa jatkuvasti. Kolmas älykkään organisaation piirre on hyvinvointi. Jos henkilöstön hyvinvoinnista ei huolehdita, tehokkuus voi jäädä hyvin lyhytaikaiseksi. Koskinen täsmentää, että vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on toki myös sillä itsellään. (Sydänmaanlakka 2004; ks. Koskinen 2006, 89)

Koskisen (2006) mukaan osaamista voidaan ryhmitellä eri tavoin myös toimintaprosessien avulla, yrityksen rakenteen, liikeidean tai strategian kautta tai erilaisten teoreettisten mallien avulla, eikä mikään niistä ole toista ”oikeampi”. Oleellista on että yritys ei ota käyttöönsä liian monimutkaisia osaamisen johtamisen malleja. On pyrittävä luomaan käytännössä toimiva, yksinkertainen ja looginen järjestelmä, jossa osat liittyvät toisiinsa luontevasti. Koskisen mielestä on huolehdittava siitä, että organisaation eri tasoilla on käytössä samat tiedot tai vähintään tieto siitä, mistä tämän tiedon voi hankkia käyttöönsä. Lähes kaikilla yrityksillä on kehitettävää informaation kulkuun ja dokumentinhallintaan liittyvissä asioissa. (Koskinen 2006, 90)

*osa 2 LUOVUUDEN ROOLI LIIKE-ELÄMÄSSÄ*

## 2 Luovuus ja sen teorit

### 2.1 Luovuudesta yleisesti

Luova toiminta ja luovuuden hyödyntäminen eivät ole aivan yksinkertaisia asioita käytännön yritysmaailmassa. Useasti luovuuden toteuttamiseen lähdetään vauhdikkaasti ja monenlainen toiminta, erityisesti heikosti suunnitellun toiminnan tapauksessa, ajatellaan olevan kenties hyvin luovaa toimintaa. Luovuudella on yleisesti siis toimijoiden mielessä kuva jostakin epämääräisestä toiminnasta, jonka lopputuloksena syntyy jotakin hyvin selkeää ja uutta. Aidon luovuuden ja aidon luovan toiminnan ymmärtääkseen pitää kuitenkin perehtyä tarkemmin luovuustutkimukseen ja luovuuden ominaisuuksiin.

Luovuuden merkitys ja sen hyödyntäminen lisääntyy samalla, kun yhteiskunnan toimijoiden on keksittävä uusia ratkaisuja ja keinoja erilaisten yhteiskunnallisten ongelmien hallitsemiseksi. Luovuus on jo vanha käsite, jota erilaisissa yhteiskunnan luokissa on hyödynnetty ja valjastettu käyttöön. Kokoava esitys luovuuden historian merkkipaaluista on liitteissä (Liite C).

Boden (2004) käsittelee kirjassaan 'The creative mind: myths and mechanisms' luovuutta syvällisesti ja liittäen vahvasti kognitioperusteisiin. Boden esittää, että luovuus on kykyä kehittää ideoita tai materiaalisia aikaansaannoksia, jotka ovat *uusia, yllättäviä, arvokkaita* ja *hyödynnettävissä*. (ks. Boden 2004, 1) Tässä 'ideat' käsittävät mm. runoja, sävellyksiä ja tieteellisiä teorioita. 'Artefaktit' tarkoittavat mm. maalauksia, veistoksia ja höyrykoneita. Bodenin mukaan luovuus tunkeutuu kaikille elämän aloille. Luovuus on yleinen näkemys inhimilliseen älykkyyteen. Se pohjautuu jokapäiväisiin kykyihin, kuten konseptuaalinen ajattelu, havainnointi, muisti, ja refleктоiva itsekritiikki. Jokainen meistä on tietystä määrin luova. (ks. Boden 2004, 1)

#### 2.1.1. Luovuuden määritelmiä

Luovuudesta on runsaasti laadittu teorioita, jotka ovat hyvin eri ajatteluavaruuksista; toiset ovat enemmän konstruktivistisesti ajateltuja luovuuden rakennelmia, joita voi enemmänkin hahmottaa teoreettisin kaavoin tai funktion (esim. laskennalliset konseptit so. engl. computational concepts). Toiset teorit ovat enemmän verbaalisesti ilmaistuja merkityskokonaisuuksia, joissa



laskennallisuuden sijaan olennaisempaa ovat kuvailut, riippuvuudet ja teorisoinnin kokonaiskuvan järkevyyt.

Välikangas & Välikangas (2005) esittävät Agoriin (1987) viitaten, että luovuuden voi määritellä elämänasenteeksi, ongelmanratkaisukyvyksi tai taiteelliseksi toiminnaksi. Kun luovuus yhdistetään johtajuuteen, huomataan, että luova johtaja kykenee havaitsemaan ongelmia, tuottamaan tiettyihin tilanteisiin tai ongelmiin sopivia ideoita, sekä oivaltamaan uusia mahdollisuuksia. Luovuuteen liittyvä intuitio hyödyntää tiedostettuun ja tiedostamattomaan harkintaan varastoitunutta tietämystä ja on tulkittavissa eräänlaiseksi ennalta aavistamiseksi. Intuitioiden kautta syntyy uusia ajatuksia tulevasta toiminnasta ja organisaation kehittämisvaihtoehdoista sekä niiden aloittamisen ajoituksesta. (Agor 1987, 7-9, 76-105; ks. Välikangas & Välikangas, 2005)

Koskennurmi-Sivonen & Seitamaa-Hakkarainen (2005) viittaavat Sternbergin ja Lubartin (1999) esittämään määrittelyyn: ”Luovuus on kyky tuottaa työ, joka on sekä uusi (omaperäinen, odottamaton), että soveltuva (käytännöllinen, toimiva).” Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen mukaan luovuuden käsitteestä voidaan yleisesti todeta, että: 1) Luovuus on arvolatautunut ja suhteellinen käsite; 2) Luovuuden käsitteeseen on liittynyt vahvasti mystisyys ja romanttisuus; ja 3) Perinteisesti luovuuden käsitettä on tarkasteltu kolmesta näkökulmasta (Sternberg ja Lubart 1999; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005):

- o tekijän luovuus (= yksilön erityinen ominaisuus),
- o luova prosessi (= spontaani, intuitiivinen, odottamaton),
- o luova tuote (= uusi, ainutkertainen).

Henry (2001 b) näkee luovuuden olemuksessa pirstaloituneisuuden piirteitä. Henry painottaa, että suurimmassa osassa luovissa tapahtumissa ja innovaatioissa on kyse pienistä ja vähittäisistä kehitysaskelista; luovat tuotannot eivät tapahdu hetkessä. Edellisen, jo saavutetun luovuuden päälle rakentaminen ei Henryn mukaan länsimaisessa kulttuurissa ole vielä saanut kovinkaan runsaasti jalansijaa. Henryn mukaan monien yleinen käsitys luovista ideoista on näkemyksellinen ja jotakin vielä ennen keksimättömien ideoiden äkillistä ja yllättävää esiintuloa. (ks. Henry 2001b, 12-13)

Koski (2001) viittaa Csikszentmihályin (1996) toteamukseen, jonka mukaan luovia prosesseja on vaikea mallintaa tietokoneella siksi, että ne ovat pohjimmiltaan epärationaalisia. (Csikszentmihályi 1996, 413; ks. Koski 2001, 220) Koski viittaa Häyrysen (1994) toteamukseen, että varauksin tulee



suhtautua myös itse luovan prosessin prosessiluonteeseen. Luova toiminta ei nimittäin koskaan ole ainoastaan ”tavoitteellinen projekti” vaan se on myös aina arvaamattomuutta sisältävä prosessi. (Häyrynen 1994, 36; ks. Koski 2001, 219)

Koski selventää Koivulan (2001) artikkelissa, että luovuus on täynnä paradokseja. Koski uskoo, että nimenomaan konfliktit ovat bisneselämän luovuuden lähteitä. (...) Älyllisissä, luovissa konflikteissa toisistaan ottavat mittaa ideat eivät ihmiset. Kosken mukaan luovuutta varjelee se, että ihminen saa tehdä myös muuta kuin sitä, mikä suoranaisesti hyödyttää yritystä. Luovalla yksilöllä on omia kiinnostuksen kohteitaan ja kun hän saa toteuttaa myös niitä, hänen motivaationsa säilyy. Koski sanoo, että protestanttinen työn etiikka ja moraali ovat luovuuden oivallista kasvualustaa, koska ne korostavat työnteon ja vaivannäön merkitystä. Toisaalta protestanttinen ilottomuus näivettää luovuutta. Koski käyttää luovuuden aiheen käsittelyssä tulkintoja, kuten ’lapsen kaltaisesti’, ’sekalaisesti yksituumainen’ ja ’työssä muuta kuin työtä’. Koivulan artikkelissa Kosken sanoin vaarana on, että suureen karismaan voi sisältyä piiloviesti tehdä asiat samoin kuin johtaja ne tekee. Luovan johtajan yrityksessä työskentelee todennäköisesti hyvin erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä. Heillä on kaikilla kristallinkirkas kuva siitä, mihin pyritään, mutta kullakin on oma tapansa pyrkiä tavoitteeseen. (Koivula 2001, 4, 6, 14)

Luovuudesta on moneksi. Luovuuden eräänlaisia ’lapsia’ ovatkin monet muut käsitteet, kuten innovatiivisuus ja kenties soveltaminen. Huomioitavaa on kuitenkin, että luovuuskin on ajaton, samoin siten innovatiivisuus ja soveltaminen. Tämä käsitteiden eräänlainen ’sukulaisuussuhde’ siis luultavasti säilyy ajan yli.

Kuisman (2001) artikkelissa Koski pohtii, että luovuus on usein ketterästi lokeroitu yksilöominaisuudeksi. Koski korostaa luovuuden vaatimaa sosiokulttuurista vuorovaikutusta sekä oman toimialan historian tuntemista. Jotta elinkelpoisia innovaatioita syntyisi, perinteistä on kuitenkin osattava myös irtautua. Olennaista on määritellä käsiteltävänä oleva asia uudesta näkövinkkelistä. Koski tähdentää, että näkökulman vaihtaminen on itsessään raskaan sarjan luova teko. (Kuisma 2001, 26)

Kuisman (2001) artikkelissa Koski esittää, että tutkimuksissa on johdonmukaisesti löydetty todisteita psykologisesta androgyniasta. Käytännössä se tarkoittaa, että luovissa miehissä on keskimääräisesti enemmän piirteitä, jotka länsimaisessa kulttuurissa perinteisesti määritellään feminiinisiksi. Samoin luovissa naisissa on havaittu keskimääräistä enemmän maskuliinisia

piirteitä. Tämäkin kertoo omalta osaltaan siitä, että luovuus merkitsee valmiutta kyseenalaistaa hyväksytyjä normeja. (Kuisma 2001, 26)

*Luovuuden soveltamisesta.* Kaufmann (1988) käsittelee artikkelissaan luovuuden käsitettä ja kykyä hyödyntää luovuutta eri aloilla. Hänen artikkelissa keskitytään erityisesti ongelmanratkaisun problematiikkaan. Kaufmann puhuukin huonojen rakenteiden (ill-structuredness) määrittäjistä, jotka hänen mukaansa ovat uutuudet (engl. novelty), monimutkaisuudet (complexity) ja monimerkityksisyys (ambiguity). Kaufmann puhuu luovuuden alaan liittyen myös 'petollisista ongelmista' (deceptive problems), jossa konventionaaliset toimenpiteet eivät toimikaan oletetusti sopiviin ratkaisuihin, mikä puolestaan johtuu alun perin vääristä oletuksista liittyen ratkaistavana olevan ongelma-alueen 'ilmeiseen tuttuuteen' (apparent familiarity). Tämä 'ilmeinen tuttuus' puolestaan hämää tekemään väärää, enimmäkseen oletuksiin pohjautuvia tulkintoja ja niistä tulkinnoista edelleen toimenpidesuosituksia. (Kaufmann 1988; ks. Henry 2001a, 44)

Kaufmann (1998) tulkitsee luovuuden alan läheiseksi ongelmanratkaisun alan kanssa. Hän näkee luovien ja innovatiivisten ratkaisujen linkittyvän ongelmanratkaisuprosessien tulemiin ja tuloksiin. Kaufmann ei kuitenkaan sekoita luovien ideoiden tuotantoa ja itse luovuuden käsitteitä toisiinsa, sillä ajattelun tuottama uutuus (novelty in thought product) ei ole suoraan sama asia kuin luovuus määritelmänä. (Kaufmann 1998; ks. Henry 2001a, 44-45)

*Luovuuden johtamisesta.* Kuisman (2001) artikkelissa Koski pitää yritysten tärkeimpänä voimavarana tietoa, jonka hallinnassa yritys joko menestyy tai kaatuu. Hallinnan työkaluksi Koski suosittelee tietovisiota. Käsitteen on kehittänyt japanilainen professori Ikujiro Nonaka, (...) Tietovisiossa yritys määrittelee, millaista tietoa se tuottaa. Se on ohjenuora työntekijöille. (...) Tietovision avulla yrityksen keskeiset arvot heijastuvat työntekijöiden lisäksi myös muille sidosryhmille. Luovuuden kannalta tietovisiolla on keskeinen tehtävä. Kun tietovisio on kaikille selkeä, se edistää spontaania osallistumista sitä tukevien strategioiden muodostamiseen. Koski sanoo, että tietovision ympärillä innovaatiot ja luovuus ohjautuvat oikeaan suuntaan. Lisäksi, luovuus ilman fokusta on silkkää tuhlausta. (Kuisma 2001, 27)

Välikangas ja Välikangas (2005) kertovat, että luovuuden johtamisessa on keskeistä kyetä näkemään luovuuden hyöty ja ohjata organisaation jäsenet tehtäviin, joissa heidän on mahdollista toteuttaa itseään. Kun organisaation jäsenten lahjakkuus on suurta, persoonalliset särmit voivat ihmissuhteissa haitata. Luovat persoonat haluavat toimia omilla tavoillaan rutiineja rikkoen.



Tasapaino luovuuden johtamisen ja ”ryhmäkurin” välillä on hiuksenhieno, mutta saavutettavissa. Tämä mahdollistuu juuri intuitiivisen luovuuden johtamisen yhdistyessä organisaation ja sen jäsenten arvoperustaan sekä yhteiseen haluun kehittää liiketoimintaa. Organisaation johdolta se edellyttää halua panostaa organisaation sosiaalisiin rakenteisiin ja erityisesti sen jäsenten hyvinvointiin. (Välikangas ja Välikangas 2005, 5)

Välikangas ja Välikangas (2005) esittävät, että taide voi toimia luovuuden johtamisessa oppimiskokemuksena. Taiteen kautta on mahdollista hahmottaa, miten luovaa johtajuutta voi toteuttaa ja kuinka operationalisoida luovuus osaksi organisaation toimintakulttuuria. Yksi keskeisimmistä taiteen opetuksista johtajuudelle on, että taide luovan ilmaisun muotona ei koskaan ole tarkastelun kohteena janalla, jonka ääripäät ovat oikea ja väärä, vaan taiteessa on aina tilaa uusille ilmaisumuodoille. Samoin taiteessa vapaaehtoisuus, luovuus, yhden teoksen tekeminen kerrallaan sekä yleisön tulkinta ovat keskeisiä. Samoin taiteessa vapaaehtoisuus, luovuus, yhden teoksen tekeminen kerrallaan sekä yleisön tulkinta ovat keskeisiä. Samoin taiteilijat eivät yleensä kuvittele muuttavansa maailmaa yhdellä näyttelyllä. (Välikangas ja Välikangas 2005, 6)

*Luovuustutkimuksen menneisyydestä.* Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) toteavat, että aiemmin luovuuden lähteenä nähtiin mystinen tai hengellinen inspiraatio tai ulkopuolisen voiman, esimerkiksi muusan, vaikutus. 1950-luvulla luovuuden tutkimiseen suuntauduttiin pragmaattisesti. (...) He kertovat, että psykometrinen näkökulma luovuuden tutkimiseen toi esiin luovan ihmisen persoonallisuuspiirteet ja Guilfordin (1950) luovuustestin sekä Torrancen (1974) TTCT-luovuusmittarin, jolla mitataan sellaisia ominaisuuksia kuin: a) ideavuolaus (fluency), eli tuotettujen ideoiden kokonaismäärä; b) joustavuus (flexibility), eli tuotettujen ideoiden eri kategorioiden määrä; c) omaperäisyys (originality), eli tuotettujen ideoiden tilastollinen harvinaisuus; ja d) kompleksisuus (elaboration), eli tuotettujen ideoiden yksityiskohtaisuus. (Guilford 1950; Torrance 1974; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) viittaavat artikkelissaan useisiin tutkijoihin, jotka ovat olleet kiinnostuneita luovuuden psykososiaalisesta ulottuvuudesta. Amabile (1983) on tutkinut luovien ihmisten luonteenpiirteitä ja sisäistä motivaatiota. Barron ja Harrington (1981) ovat tutkineet itseluottamusta, viehtymystä monimutkaisten tilanteiden ratkaisemiseen, esteettistä orientaatiota ja riskinottoa. Harrington (1990) on korostaen luovuuden yhteyttä sosiaaliseen esittänyt käsitteen ekologinen luovuus. Sillä hän tarkoittaa, että luovuudella on inhimillisen

ekosysteemin ominaisuuksia: luovuus tarvitsee kasvualustan sekä rohkaisevan ja kriittisen ympäristön elääkseen ja kasvaakseen. Simonton (1984; 1994) on tutkinut sosiaalisen ympäristön merkitystä, sitä miten roolimallit, resurssit ja alalla olevat kilpailijat vaikuttavat luovuuteen. Mihályi Csikszentmihályi (1988, 1996) edustaa monitieteistä lähestymistä luovuuteen. Monitieteinen teoria pyrkii yhdistämään luovan toiminnan kognitiiviset prosessit, yksilön ominaisuudet ja ympäristön merkityksen. (Amabile 1983; Barron ja Harrington 1981; Harrington 1990; Simonton 1984; 1994; Csikszentmihályi 1988; 1996; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) Bereiter & Scardamaliaan (1993) ja Bodeniin (1992) viitaten toteavat, että taiteellisen toiminnan mystifioiminen on vaikeuttanut ilmiön taustalla olevien tiedollisten ja taidollisten osa-alueiden ymmärtämistä ja selittämistä. He lisäävät, että uudet ideat eivät kuitenkaan tavallisesti synny sattumalta, eikä luova prosessi perustu spontaaniin, ainutkertaiseen, subjektiiviseen prosessiin, jota ei voi analysoida. Uusi idea voi nousta yhtäkkisenä välähdyksenä, mutta sitä edeltää suhteellisen pitkä työskentely ongelman parissa. (Bereiter & Scardamalia 1993; Boden 1992; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

*Psykologinen ja historiallinen luovuus.* Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) nostavat esille Bodenin (1990) esittämät kaksi luovuuden tarkastelun ja arvioinnin tasoa. Boden on nimennyt ne *psykologiseksi* (P-luovuus) ja *historialliseksi luovuudeksi* (H-luovuus). P-luovuus on jollakin olennaisella tavalla uutta yksilölle. (...) Lukemattomat ihmiset ovat voineet keksiä saman ratkaisun, mutta ihminen on silti yksilötasolla luova keksiessään ratkaisun muista riippumatta. H-luovuus - on jollakin olennaisella tavalla uutta koko ihmiskunnan historiassa. H-luovuuden arviointi on mahdollista vasta myöhemmin, koska samanlaisia ideoita kehitellään yhtä aikaa eri puolilla maailmaa. (Boden 1990; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) näkevät, että Bodenin (1990) jäsenyykseen voitaisiin vielä lisätä *kontekstuaalinen* tai *situationaalinen luovuus*. Esimerkkeinä kontekstuaalisesta luovuudesta voisi olla vaikkapa muotisuunnittelijan työ. Häneltä odotetaan uusia ideoita tietyssä ajassa ja paikassa. Hänen asiakaspiirinsä tuskin antaa arvoa suunnittelijan P-luovuudelle, ts. sille, että hän tuntisi luomisen iloa itselleen uusista asioista, joita muutkin tekevät toisaalla. Olisi kuitenkin kohtuutonta odottaa, että suunnittelija keksisi jotain historiallisesti täysin uutta. Jos hän keksisikin, vasta aika näyttäisi olisiko se todella mullistava ja ainutlaatuinen uudistus. Suunnittelijan on osoitettava luovuutensa oman toimintansa kentällä ja suhteessa kilpailijoihin.



Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen kertovat, että Boden erottaa vielä ”todella uuden idean” uutuudesta. Hänen mukaansa uutuus voidaan generoida tunnettuja sääntöjä noudattaen. Luova idea on aina yllättävä jollakin syvällisemmällä tavalla. (Boden 1990; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) esittävät, että läheistä sukua Bodenin (1990) ajatuksille on näkemys luovuudesta yksityinen-sosiaalinen -jatkumona. Yksityinen luovuus koskettaa lähinnä yksilöä itseään; sosiaalinen luovuus vaikuttaa suurten ihmisjoukkojen elämään. (Boden 1990; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

*Sosiaalinen ja älyllinen konteksti.* Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) viittaavat Lawsoniin, jonka mukaan luova ajatus on harvoin yhden tekijän työn tulos; pikemminkin se on sosiaalisen vuorovaikutuksen ja luovan yksilön yhteistuotos. (...) Kognitiotieteellisessä luovuuden tutkimuksessa puhutaan hajautetusta kognitiosta. Hajautunut kognitio (engl. distributed cognition) merkitsee yksilön tiedonkäsittelykyvyn rajoitusten kiertämistä nojautumalla fyysikaalisesti tai sosiaalisesti hajautettuihin resursseihin. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) kertovat myös jaetusta asiantuntijuudesta. (...) Ammattilaisten suunnitteluprosessissa on oleellista yhteisesti jaettu tietämys, jota edustavat yhteiset suunnitteluideat ja niiden tulkinnat sekä visuaaliset luonnokset. (Lawson; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

*Rajaamattomuus (engl. open-endedness), määrä ja laatu.* Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) Csikszentmihályi & Sawyer’iin viitaten kertovat, että luovuuteen itseensä kuuluu, että ratkaisu on ennustamaton ja avoin. Siitä seuraa, että varhainen mahdollisten ja mahdottomilta vaikuttavien ratkaisujen määrällinen tai laadullinen karsinta heikentää lopputulosta. Runsas määrä vaihtoehtoisia ratkaisuja alussa ennakoi laadultaan korkeatasoista ratkaisua lopussa. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen viittaavat myös luovuuden vapauden suhteellisuuteen ja rajojen olemassaoloon. He jatkavat Seitamaa-Hakkaraisen (2000) viitaten, että suunnittelun keskeisempinä vaiheina ovat suunnittelualueen jäsentäminen ja suunnittelijan toisaalta tehtävänannossa määritellyn kontekstin (tehtäväympäristön) rajaaminen ja suunnittelukohteen määrittäminen. Suunnittelutehtävän hahmottamisessa on tärkeää suunnitteluun sisältyvien suunnittelurajoitteiden (design constraints) ymmärtäminen. (...) Suunnittelutehtävät ja suunnittelukonteksti sisältävät tietoa niistä ulkoisista ehdoista, jotka väljästi vastaavat kysymyksiin: kenelle, mitä, mihin, millaisin resurssein suunnitteluongelmaan pyritään vastamaan.

(Csikszentmihályi & Sawyer; Seitamaa-Hakkarainen 2000; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

*Asiantuntijuuden lajit.* Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) viittaavat Bereiter ja Scardamaliaan (1993), jonka mukaan alan asiantuntemus on edellytys luovalle toiminnalle. Alan asiantuntijalla on kyky erottaa lupaavat ajatukset ei-lupaavista. (...) Voidaan erottaa kahdenlaista asiantuntijuuden lajia. Rutiiniasiantuntijuus on kerran hankittua osaamista, jonka perustana on kiteytynyt tietämys. Dynaamisessa asiantuntijuudessa yksilö investoi jatkuvasti uudelleen oppimiseen ja uusien ongelmien ratkaisemiseen. Yksilöllä on myös pyrkimys hahmottaa oman alan ongelmia monimutkaisemmalla ja syvemmällä tasolla. (Bereiter ja Scardamaliaan 1993; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

*Bricolage.* Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) viittaavat ranskalaisen Lévi-Straussin (1967) kehittämään luovuuskäsitteeseen 'Bricolage'. Sanakirjamääritelmän mukaan se tarkoittaa askartelua. Kulttuurin tutkimuksessa sanan käyttö on kuitenkin paljon laajempi, ja se tarkoittaa kulttuurin tuottamista käsillä olevan materiaalin (tai abstraktien ainesten) ehdoilla. He jatkavat, että bricoleurin mentaliteetilla varustettu käsityöntekijä keksii ratkaisun muista olemassa olevista materiaaleista, joita ei alun perin ole lainkaan tarkoitettu kyseiseen käyttöön. Bricolage on "konkreettisen elementin tiedettä". Se on erilaista kuin pitkälle systemaattisesti kehitetty insinööritieteellinen tapa suhtautua tuotantoon. Bricolage-prosessiin liittyy kyky nähdä esine tuoreella tavalla, esim. jonakin muuna kuin mitä se alunperin on. Tämä on ominaisuus, joka liittyy sen luovuuteen. (Lévi-Strauss 1967; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) kertovat, että verratessaan bricoleurin/bricoleusen ajattelua insinöörin ajatteluun Lévi-Strauss (1967) on todennut, että jälkimmäiselle on tyypillistä se, että uuden luomisella pyritään ylittämään olemassa olevat rajoitukset - pyritään tekemään jotain, mitä ei vielä ole olemassakaan. Lévi-Strauss kuitenkin painottaa, että bricolagea ja teollista tuottamista ei voida pitää evoluution eri asteina. Ne ovat erilaisia ajattelutapoja, jotka eivät voi korvata toisiaan ja jotka eivät ole täysin toisiaan poissulkevia. Kysymys on pikemminkin elämänasenteesta ja erilaisesta orientaatiosta, kuin täysin erilaisesta luovuudesta. (Lévi-Strauss 1967; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

*Luovuuden maantiede ja kansojen välinen etu.* Hyvin tunnettu ja suosittu luovuuden tutkija on Carnegie Mellon -yliopiston talouskehityksen professori Richard Florida. Oksanen (2003)



haastattelee artikkelissaan professori Floridaa ja kertoo hänen kirjasta The Rise of the Creative Class. Oksasen artikkelissa Florida toteaa: ”Prioriteetit ovat selkiytyneet entisestään. Ihmiset eivät välitä vain rahasta eivätkä osakeoptioista vaan ennen kaikkea itselleen merkityksellisestä työstä ja elinympäristöstä”. Floridan mukaan luova luokka on liikkuva. Floridan tutkimusten mukaan Australia, Kanada ja Uusi-Seelanti nousevat suosituimmiksi paikoiksi. Florida lisää: ”Aivovuotoa tapahtuu aina. Se ei estä kaupunkia tai maata luomasta mahdollisuuksia uusille ihmisille. Voittajia ovat ne, jotka vetävät puoleensa parhaat osaajat koko maailmasta.” (Oksanen 2003)

Floridan tekemät luovuuden maantiedettä kuvailevat tulkinnat kertovat paljon suhtautumisesta luovuuteen ilmiönä ja menetelmänä. Florida toteaa luovien ihmisten usein muuttavan juuri maailman kalliisiin kaupunkeihin. Floridaan mukaan ”Näiden tarjoama elämäntyyli, innostus ja virikkeellisyys parantavat ihmisten tuottavuutta - suoraan ja epäsuorasti. Tuottavuusedut peittoavat kirkkaasti korkean kustannustason vaikutukset.” Florida näkee luovan luokan nousun vahvistavan yhteiskunnan polarisoitumista ja luovimpien alueiden eriarvoistumista yhä enemmän. Hän ottaa esimerkiksi Kalifornian Piilaakson, jossa tietotalouden ohjelmistosuunnittelijat eivät tule toimeen ilman kotiapulaisia ja pikaruokalahettejä. Professori Florida paljastaa, että tulevaisuudessa avainasemassa on voittoa tavoittelemattomien yhdistysten - kolmannen sektorin - suurempi rooli taloudellisen toimeliaisuuden moottorina. (Oksanen 2003)

Heiskasen (2003) artikkelissa Florida mainitsee, että jo lähes joka kolmas amerikkalainen kuuluu tähän nousevaan yhteiskuntaluokkaan, joka tuottaa talouteen lisäarvoa luovalla työllä. Kirjavaan joukkoon kuuluvat taiteilijan ja tuotekehitysinsinöörin lisäksi uutta strategiaa hahmotteleva yritysjohtaja ja hänen oma-aloitteinen, työtapoja kehittävä sihteerinsä. Heiskanen kirjoittaa, että Florida näkee luovan luokan pyörittävän talouselämää ja määrittelevään yhteiskunnan arvoja. Heiskasen artikkelissa Suomen historian professori Siltala sanoo, että lama teki tilaa muillekin kuin vanhoille suuryrityksille, rahoitusta siirtyi uusille aloille. Siltalan mukaan suomalaisyritysten liikkeet ovat olleet luovia myös suhteellisen vapaan yrityskulttuurin takia - organisaatiot eivät ole yhtä hierarkkisia Suomessa kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Heiskanen kirjoittaa, että luova työn määrää voi mitata katsomalla esimerkiksi eri ammattiryhmien kokoa tai tutkimus- ja kehitysmenojen muutosta. Yksiselitteisiä mittareita ei kuitenkaan ole. Heiskasen artikkelissa Pyöriän mukaan luovuus korostuu aiempaa enemmän monissa hyvin erilaisissa työtehtävissä ja muutos koskee kaikkia ammattiryhmiä, mutta erityisesti toimihenkilöitä. Heiskanen kertoo, että Kostiainen tutki väitöskirjassaan kaupunkien kilpailukykyä. Kostiainen kertoo, että luovien ihmisten pyörittämät yritykset hakeutuvat paikkoihin, jossa ihmiset viihtyvät. Globaalissa



maailmassa kilpailu käydään kaupunkien kesken (...) Heiskanen toteaa, että tärkeintä on, että alueet erikoistuvat siihen, mikä on niille omaleimaista. (ks. Heiskanen 2003)

Heiskasen (2003) mukaan suomalaisella yhteiskunnalla on aihetta huoleen luovuuden ilmapiirissä. Heiskasen artikkelissa luovuusprofessori Floridan mielestä luovuus viihtyy ympäristössä, jossa on lahjakkuutta, teknologiaa ja suvaitsevuutta. Heiskanen toteaa, että Elinkeinoelämän valtuuskunnan asennetutkimuksen mukaan suomalaiset suhtautuvat ulkomaalaisiin aiempaakin kielteisemmin. Suomalainen järjestelmä ei kannusta luovaan taloudelliseen riskinottoon eli yrittäjyyteen. Esimerkiksi Heiskanen toteaa, että vain muutama prosentti opiskelijoista haaveilee yrittäjyydestä. (ks. Heiskanen 2003)

*Asiantuntijaorganisaatioiden luovuus.* Kettunen (2001) kolumnissaan puhuu muun muassa oppivista organisaatioista ja yksilön oppimisen ja oivalluksen merkityksestä. Hän sanoo, että luovat yksilöt ovat sovinnaisille yksilöille luoduissa organisaatioissa usein ongelmallisia. He saavat tyydytystä itse asetettujen tavoitteiden suuntaisesta ja hyvin tehdystä työstä. (...) He seuraavat herkästi omia tuntemuksiaan ja sisäistä intuitiotaan enemmän kuin muodollisia sääntöjä. Luovilla yksilöillä on usein näennäisesti vastakkaisia piirteitä. Kettunen kiteyttää, että luovuus kaipaa onnistuakseen niin tukea, palautetta, vapautta kuin tunnustustakin. (ks. Kettunen 2001)

Kettunen (2001) esittää, että asiantuntijaorganisaatiossa puolestaan toimitaan pitkälle sisäisen kokemuksen, teoria- ja faktatiedon syvällisen tuntemuksen pohjalta. Johdolta vaaditaan uskallusta löysätä kontrollia ja luottaa vastuuhenkilöihin. Vallan ja vastuun delegointi on välttämätöntä, jotta organisaation aivot toiminta ei tukkeudu johtoon. Muuttuva toimintaympäristö tuottaa uudenlaisia ongelmia ja avaa samalla uusia mahdollisuuksia, joita ei voida ratkaista eikä hyödyntää omin voimin. Kettusen mukaan johtajuuden suureksi kysymykseksi nouseekin yksilöiden ja yhteisöjen luova jännite sekä uudistusten ja uudistavien yksilöiden sietäminen. (ks. Kettunen 2001)

Kettunen (2001) tähdentää, että luova ongelmanratkaisuympäristö viittaa osaajien halukkuuteen työskennellä kiinnostavissa, haastavissa ja innovatiivisissa tehtävissä. Kaupunkiseutu on tälle ryhmälle sitä vetovoimaisempi, mitä enemmän sieltä löytyy hyvämaineisia, osaamisintensiivisiä yrityksiä ja niitä tukevaa tutkimustoimintaa. Kettunen on samaa mieltä eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisun kanssa siitä, että siinä todetaan, että kapea-alainen erikoistuminen on luovuuden este niin yksittäisessä organisaatiossa kuin yhteiskunnassakin. Luovuuden yksi keskeisistä mekanismeista perustuu yhteyksien oivaltamiseen ja syntymiseen eri tiedon ja toiminnan

alojen välillä. Kettunen vielä kertoo, että intensiivinen oppiminen on intohimoista oppimista. Intohimoinen oppiminen rakentuu oppijalle itselleen merkityksellisistä aineksista. Hän lisää, että yhteisön kannalta tieto on pääomaa, jota ei tarvitse säästää. Tieto karttuu käyttämällä ja tuhlaantuu tallentamalla. (ks. Kettunen 2001)

*Luovuuden kehitys teollisuudessa; esimerkkinä metsäsektorin tulevaisuustekijät.* Metsäalan tulevaisuustyöpajassa vuonna 2003 käydyissä keskusteluissa etsittiin metsäalan tulevaisuuden kilpailutekijöitä ja niihin vaikuttavia asioita. Luovuus ja innovatiivisuus ovat myös metsäalan kehityskeskusteluissa pinnalla. Aho, Auer ja Donner-Amnell (2003) kertovat muun muassa maailman metsien käytön vääristymistä, joka osaltaan johtuu markkinoiden toimimattomuudesta ja yritysmuonteisemman toiminta- ja investointi-ilmapiirin tarpeesta, erityisesti kehitysmaissa. He lisäävät, että hallitusten välillä sovitut kestävän metsätalouden periaatteita edustavat toimenpiteet, joita on 300–400, eivät voi toteutua, ellei maiden hallitukset toteuta rakenteellisia uudistuksia resurssien lisäämiseksi. (ks. Aho, Auer ja Donner-Amnell 2003, 64) Nämä ovat esimerkkejä periaatepäätöksistä, jotka eivät vielä sisällä mitään luovuutta tai resursseja luovuudelle.

Niskanen (2003) kirjoittaa metsäalan tulevaisuustyöpajan osallistujien esittämistä havaitsemistaan trendeistä ja signaaleista, jotka voivat vaikuttaa metsäalan elinkeinojen tulevaisuuteen. Niskanen havaitsi useimmista metsäalan trendeistä ja signaaleista, että niistä löytyi uhkia olemassa oleville elinkeinoille mutta mahdollisuuksia erityisesti uusille elinkeinoille. Niskanen kertoo, että metsäalan kilpailukyvyn uhat arvioitiin olevan lähinnä tuotannontekijöiden saatavuutta rajoittavissa tekijöissä ja mahdollisuuksia nähtiin uusille elinkeinoille etenkin juuri työvoimaintensiivisissä palveluissa. Työvoimapula ja koulutuksen kohtaamattomuus työelämän tarpeisiin nähtiin uhkiksi metsäalan elinkeinojen kehittymiselle. (ks. Niskanen 2003, 66-67)

Yli-Ruka (2003) esittää metsäalan tulevaisuudesta, että generalisoiva (eli yleissivistävämpi) koulutus on tarpeen, koska alan omassa kouluttamisessa piilee vaara liiasta keskittymisestä ja kapea-alaisuudesta. Hän näkee toimivaksi koulutuskeinoksi oppisopimuskoulutuksen, jossa opiskelija perehdytetään yrityksen eri osa-alueisiin. Yli-Ruka näkee metsäalan tulevaisuusfoorumin päätöskeskustelun esiintuomista mielipiteissä ja päätelmissä oleelliseksi, että oppisopimuksella koulutetuille ammatilaisille tulee tarjota mahdollisuus ylläpitää oppimaansa ja vaihdella työtehtäviä. Toisaalta tehtäväkierrolla työyhteisö pysyy elävänä ja tekijöitään kiinnostavana. Erityisesti monikansallisissa yrityksissä on jatkuva sisäinen vaihto. (ks. Yli-Ruka 2003, 68)



## 2.2 Henri Poincaré ja luovuuden synty

Matemaatikko Henri Poincaré on luovuuden tutkimuksen alalla kuuluisuus. Poincaré esitti teoksessaan "The Foundations of Science" vuodelta 1908 myös kirjoituksia luovuuteen liittyen. Bowen (1999) esittää kirjoituksessaan, että Poincaré kuvailee matemaatikon näkemyksin ja tarpeista katsoen luovuuden prosessimaista luonnetta. Poincaré huomioi myös omasta henkilökohtaisesta kokemuksestaan, miten luovuus syntyy ja mistä syistä ja missä tilanteissa luovat ideat ja ratkaisut tulevat esille. (ks. Bowen 1999) Koska Poincaré on eräänlainen legenda puhuttaessa luovuudesta, on syytä ottaa esille hänen rakentama näkemys luovuuden olemuksesta ja miten hän muodosti oman käsityksensä luovuuden mekanismeista.

Poincaré (1908; ks. Bowen 1999) väittää, että luovan aktiivisuuden aikana mitä oletettavimmin ihmismieli ottaa vähiten informaatiota itsensä ulkopuolelta ja näyttää toimivan ainoastaan itsestään ja itsellään. Näissä alkusanoissa hän nostaa esille myös geometrisen ajatuksen prosessin (engl. procedure of geometric thought). Poincaré väittää luovuuden kaltaisen toiminnan tapauksessa matemaattisen kaikkien mahdollisten kombinaatioiden läpikäynnin ja keskinäisen vertailun olevan epätarkoituksenmukaista, ainakin tiedostetulla tasolla. Tämä on suuri helpotus, sillä tehokkaimmilla tietokoneillakin saattaa kulua useita päiviä, ellei jopa viikkoja ajaa monimutkaisimpia matemaattisia vertailufunktioita läpi lukuisilla otoksilla tai näytteillä. Poincaré toteaa, että steriilit kombinaatiot eivät siinä muodossaan tule esille keksijän mieleen. Hän lisää, että tietoisuuden tasolla ei koskaan ilmene kombinaatioita, joista ei ole hyötyä paitsi mahdollisesti kombinaatiot, joissa on tiettyjä hyödyllisiä piirteitä, mutta jotka keksijä silti tietoisesti hylkää. (ks. Bowen 1999)

Poincaré (1908) havainnollistaa luovuutta omien matemaattisten funktioiden löytämisen esimerkeillä. Hän on kehittänyt muun muassa Fuchsian -funktiot hypergeometrisista sarjoista. Hän nostaa kokemuksensa kuvailussa tärkeiksi tekijöiksi torjuvan ajattelutavan välttämisen ja kaavamaisen ja vakiintuneen toiminnan rikkomisen toisinaan, satunnaisesti tai yllättäen. Poincaré havaitsi, että juotuaan eräänä iltana normaalin tapojensa vastaisesti mustaa kahvia ja tästä johtuen saamatta unta, ideat alkoivat nousta suurin määrin; nämä ideat "törmäilivät" toisiinsa ja lopulta yhdistyivät pareittain keskenään, muodostaen pysyvän yhdistelmän. Jo seuraavana aamuna hän oli saanut osoitettua Fuchsian -funktioiden luokan. Hänen mukaan tulosten ylöskirjoittamiseen kului aikaa vain muutama tunti. (ks. Bowen 1999)



Poincaré (1908) korostaa matkustamisen tuoman vaihtelun ja paikan vaihtamisen merkitystä unohtamaan työn hetkeksi. Ajatusten irrottaminen vakiintuneista ja säännöllisistä ympäristöistä edesauttaa ajatusten ja ajattelun vapautumista. Hän kertoo, että eräällä uudella paikkakunnalla, astuessaan ulos kulkuneuvosta ja jaloitellakseen, hänelle tuli mieleen idea, jolle ei mikään hänen aiemmista ajatuksistaan näyttänyt tasoittaneen tietä. Tämä idea koski ei-Euclidean geometriaa (non-Euclidean geometry), joka oli identtinen verrattuna niihin transformaatioihin, joita Poincaré teki määritelläkseen Fuchsian -funktiot hypergeometrisista sarjoista. (ks. Bowen 1999)

Poincaré (1908) osoittaa edelleen kokemuksensa perusteella, kuinka epäonnistuneista tietoisista sovellusyrityksistään harmistuneena ja lähdettyään muutamaksi päiväksi meren rannalle rauhoittumaan ja ajattelemaan ihan jotain muuta, ja tästä johtuen yhtenä aamuna kävelyllä idea tulee mieleen. Tämän idean piirteitä ovat lyhyys ja kiteytyneisyys (brevity), äkkinäisyys (suddenness) ja välitön varmuus (immediate certainty). (ks. Bowen 1999)

Poincaré myös osoittaa kokemuksensa perusteella, että vaikeissa, epäjatkuvuuden tilanteissa tiedostetulla ja määrätietoisella toiminnalla on loppujen lopuksi yhtälailla suuri ja tärkeä merkitys luovien ideoiden edelleen muotoutumisessa käyttökelpoisiksi ja luoviksi innovaatioiksi. Palattuaan matkoiltaan takaisin Ranskan Caen'iin, Poincare teki runsaasti meditoivaa työtä. Hän kuvailee, että useat ja eri tavalla sovellettavissa ja todistettavissa olevat Fuchsian -funktiot aiheuttivat hänelle päänvaivaa ja hän päätti ryhtyä tuumasta toimeen. Poincare aloitti täysin tietoisesti systemaattisen ”hyökkäyksen” muodostaakseen lisää Fuchsian -funktioita, jotka eivät ole johdettuja hypergeometrisista sarjoista tai eivät ole theta-Fuchsian -funktioita. Hän toteaa, että olennaista hänelle tässä läpikäydyssä prosessissa oli kuitenkin huomata, kuinka vaikeaa se oli. (ks. Bowen 1999)

Poincaré (1908) osoittaa kirjoituksissaan myös, että usein, syystä tai toisesta, luovan prosessin myötä tiedostamatta syntyvät niin kutsutut ”ahaa”-ideat jäävät välittömästi kirjaamatta ylös ja niihin puolestaan palataan myöhemmässä vaiheessa muistinvaraisesti. Tämä tavallaan on osoitus myös siitä, että luovat ratkaisut rakentuvat periodeittain prosessin myötä ja yksittäiset ideoiden ryöpsähdykset ovat omiaan vaimenemaan ja jälleen palaamaan prosessoidummassa muodossa, joko tietoisella tai tiedostamattomalla tasolla. (ks. Bowen 1999)

### 2.2.1. Luovuuden prosessimalli

Poincaré (1908) on esittänyt yhden ensimmäisistä, mutta parhaiten tunnetuista luovan toiminnan kuvailuista. Poincaré esittää myös luovan prosessin vaihemallin, jossa tietoinen ja tiedostamaton toiminnan taso vaihtelee. Tämä Poincarén (1908) luovan prosessin määritelmä etenee seuraavin vaihein (ks. Bowen 1999):

1. Aikaansaannoksien muodostumiseen liittyy jakso tietoista työtä, jota seuraa jakso tiedostamatonta työtä.
2. Tietoinen työ on tarpeellista myös tiedostamattoman työn jälkeen, saattaakseen tiedostamattoman työn selkeisiin raameihin.
3. Aiemmin Poincaré esitti tähän väliin johtopäätöksen, että matemaattinen luomistyö ei voi olla mekaanista. Moni valinta pohjaa symmetrian perusteisiin, matemaattiseen eleganssiin, yhdenmukaisuuteen muiden matematiikan alueiden kanssa ja jopa estetiikkaan. Siksi tiedostamaton ei ole vain mekaaninen prosessori. Poincaré (1908) sanoo: ”se ei ole puhtaasti automaattista; se pystyy hajautumaan (engl. discernment); sillä on taktisuutta (tact), hienostuneisuutta (delicacy); se tietää kuinka valita (to choose), kuinka nousta muita ylemmälle (to divine). Mitä minä sanon? Se tietää paremmin, kuinka nousta korkeammalle kuin tietoinen itse, sillä se menestyy siinä missä tietoinen on epäonnistunut. Lyhyesti sanottuna, eikö alitajuinen itse ole ylivoimainen tietoiseen itseensä nähden? ... Seuraako tästä, että alitajuinen itse muodostaa vain tietyt kombinaatiot, jotka se ylivoimaisella ja hienostuneella intuitiolla näkee hyödyllisiksi, vai muodostaako se ennemmin monia muitakin kombinaatioita, joista kuitenkin jää puuttumaan kiinnostavuutta ja jotka pysyvät tiedostamattomina?”
4. Ihmismielen tiedostamaton taso voi nostaa tiedostetulle tasolle jotain, mikä ei ole hedelmällistä, mutta mikä kuitenkin on eleganttia tai kaunista.
5. Tiedostamattoman tietoiselle mielelle esittämä ei ole kokonainen eikä täydellinen argumentti tai todiste, vaan ennemmin ”saavutettu piste”, josta tietoinen mieli voi jatkaa käsittelyä yksityiskohtaisesti. Tietoinen mieli on kykenevä tiukkaan itsekuriin ja loogiseen ajatteluun, johon tiedostamaton on kykenemätön.

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) esittävät Poincarén luovan prosessin mallin nelivaiheisena, niin kuin se yleisemmin tunnetaan. He kertovat, että luovuusmallissa (, josta on



muunnelmia kaikkien tutkijoiden kirjoituksissa, toisinaan myös useampivaiheisena) tietoinen ja tiedostamaton vuorottelevat. Mallin vaiheet ovat: 1) valmistautuminen – tiedonhankinta, 2) hautuminen (engl. incubation) – tiedostamaton prosessointi, 3) oivaltaminen (insight, illumination) – hetkellinen ahaa-elämys ja 4) todentaminen / jalostaminen / viimeistely / arviointi (verification/elaboration). Riippuu alasta, miten luovaa oivallusta jatkokäsittellään ennen sen julkistamista. (ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) selittävät vaihemalliin liittyen, että tietoinen valmistautuminen luovaan tehtävään merkitsee tietoista (tuntien, vuosien) työtä. Ongelmanratkaisun keskeyttäminen joksikin aikaa saattaa johtaa siihen, että ratkaisu löytyy nopeasti aloitettaessa ongelmanratkaisu uudestaan. He selittävät, että palattaessa uudelleen ongelmanratkaisun pariin, huonoksi osoittautuneet käytössä olleet tietorakenteet eivät enää ole aktivoituneita, ja ratkaisua voidaan yrittää aktivoimalla uusia lupaavampia rakenteita. (ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) kertovat, että hautumisajan (incubation) pituus liittyy olennaisesti luovan työn luonteeseen ja tekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin. (...) Vaikka tiukat periodit saattavat olla tehokkaita työn organisoimisen kannalta, uutta luovan prosessin hautumisvaihe saattaa kärsiä liian tiiviistä tahdistista. He esittävät Csikszentmihályi & Sawyer'iin viitaten, että oivaltaminen saattaa tapahtua tietoisien työn aikana, mutta kiteytyneet luovat oivallukset tapahtuvat todennäköisemmin silloin, kun ihminen ei tietoisesti ajattele tehtäväänsä. Poincarén alkuperäinen nimitys viimeiselle vaiheelle oli todentaminen, mutta Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen toteavat, että viimeisessä vaiheessa luovaa tuotetta pikemminkin jalostetaan, viimeistellään ja arvioidaan muilla kuin totuusmittareilla. (Csikszentmihályi & Sawyer; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Poincaré (1908) sanoo kirjassaan: ”Teen nyt viimeisen maininnan; kun yllä tein tiettyjä henkilökohtaisia havaintoja, puhuin yhdestä innostuksen yöstä, kun työskentelin itsestäni riippuen. Sellaiset tapaukset ovat säännöllisiä, eikä ole välttämätöntä, että epänormaali toiminta on aiheutunut fyysisestä kiihtymisestä, kuten siinä jonka mainitsin. Sellaisissa tapauksissa vaikuttaa siltä, että yksilö on läsnä omassa tiedostamattomassa työssään, joka on yli-innokkaalle tietoisuudelle osittain havaittavissa, mutta silti tämä työ pysyy luonnoltaan muuttumattomana. Silloin me hädin tuskin käsitämme, mikä erottaa kaksi mekanismia, tai toivoessasi näiden kahden egon työskentelymetodit.



Ja psykologiset havainnoinnit, jotka olenkin pystynyt tekemään, näyttävät yleisissä linjauksissaan vahvistavan minulle esittämäni näkemykset. (ks. Bowen 1999)

### 2.3 Mihály Csikszentmihályi ja luovuuden virta

*Luovat yksilöt ja luovuuden virtauskokemus.* Yksi tämän hetken luovuustutkimuksen ”suurista” on Mihály Csikszentmihályi. Csikszentmihályi (1996) esittää kirjassaan *‘Creativity : flow and the psychology of discovery and invention’*, kuinka luovat yksilöt hakeutuvat luoviin ympäristöihin ja paikkoihin. Csikszentmihályi täsmentää, että vaikka useat erittäin luovat yksilöt tuntuvat olevan piittaamattomia ympäristöstään tai eivät vain kiinnitä mitenkään erityistä huomiota ympäröiviin puitteisiin, silti monet inhimilliset tiedostamattomat toiminnot ohjaavat yksilöä ympäristönsä vaikutuksesta, yksilön sitä niin halutessaan tai haluamattaan. (Csikszentmihályi 1996, 127)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) kertovat Csikszentmihályin luovuuteen sitomasta flow-käsitteestä. He selittävät, että sisäisen motivaation huippu on virtauskokemus (flow-kokemus). Se on onnellisuuden, ilon, tyydytyksen ja menestymisen tunne. Tässä huippuelämyksessä ihminen ikään kuin tempautuu jonkin toiminnan suorittamiseen täydellisesti keskittyneenä, niin että hän hetkeksi unohtaa ympäristöönsä, itseensä ja muihin asioihin liittyvät huolensa ja epävarmuutensa. Se on puhdasta työhön tai toimintaan liittyvää iloa ja nautintoa, joka johtaa yksilön kehitykseen ja toiminnan monimutkaisuuden kasvamiseen. Virtaus esiintyy silloin, kun yksilö toimii oman suorituskäytönsä äärimäällä, ja sen tavoittelemisen ohjaa hänet jatkuvasti ylittämään itseään. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen selittävät, että virtauksen kokeminen pikemmin kuin kykytestin tulokset ennustavat yksilön taitojen myöhempiä kehityksiä. Luovat ihmiset työskentelevätkin innostuneesti ja keskittyneesti juuri siksi, että se on tuottaa heissä iloa (virtausta) eikä niinkään ulkoisten palkkioiden takia. Kun ihminen löytää uusia haasteita ja käyttää uusia taitoja, hän kokee syvää tyydytystä ja etenee kohti monimutkaisempaa tilaa. Näin virtaus johtaa toiminnan monimutkaistumiseen ja asiantuntijuuden syvenemiseen. Koska lapsille useimmat asiat ovat uusia ja innostavia, he elävät jatkuvassa virtauksessa. (Csikszentmihályi; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) mainitsevat tasapuolisuuden vuoksi, että jättiläisetkin seisovat, paitsi toisten jättiläisten, joskus ja ehkä useinkin myös pikkujättiläisten olkapäillä. Toisin sanoen kuuluisien opettajien ja tutkimusten ohjaajien lanseeraamat käsitteet

voivat juonta juurensa oppilaiden tai tutkimusryhmän nuorempien jäsenten ideoihin. Flow-käsite, jolla viitataan luovaan virtauskokemukseen, on hyvä esimerkki tästä. Se on alunperin vuorikiipeilijöitä tutkineen MacAlcoonin termi, vaikka se viitteissä aina menee Csikszentmihályin piikkiin. Vaikka Csikszentmihályi jossakin tekstissä olisi oppilaansa lähteen maininnutkin, kuka sen tietää tai muistaa. (MacAlcoon; Csikszentmihályi; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Csikszentmihályi (1996) esittää oman kuvailunsa Poicarén kehittämästä klassisesta viisivaiheisesta luovasta prosessista. Csikszentmihályi kuitenkin näkee tämän menetelmän jokseenkin häiriintyneenä, sillä hänen mielestä se antaa liian sidotun ja ehdottoman kuvan luovan prosessin etenemisestä. Täten hän esittää, että viisivaiheista prosessia ei otettaisi turhan kirjaimellisesti. Csikszentmihályi kertoo, että viimeinen viides vaihe (engl. elaboration) vie suurimman osan prosessiin käytetystä ajasta ja vaivasta. Lisäksi hän täsmentää, että viimeinen vaihe ei etene yhtäjaksoisena, vaan siihen tulee keskeytyksiä runsaasti. Hän viittaakin Edisoniin, joka on sanonut, että luovuus sisältää yhden prosentin inspiraatiota ja 99 prosenttia perspiraatiota. (Poicaré; Edison; ks. Csikszentmihályi 1996, 79-80)

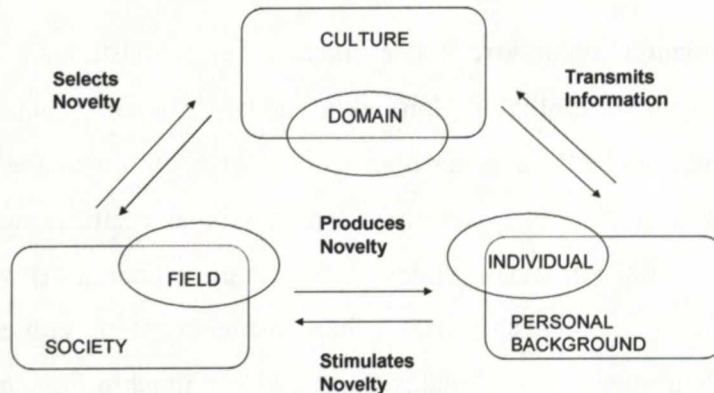
Csikszentmihályi (1996) esittää ympäristön olevan tärkeä luovan yksilön luovuudelle kolmesta syystä. 1) Yksilön pitää pystyä saavuttamaan se tila tai alue missä hän aikoo toimia; 2) uudet stimulaatiot ja virikkeet eivät ole maantieteellisesti tasaisesti jakautuneet; 3) virikkeiselle alueelle pääsy ei ole maantieteellisesti tasaisesti jakautunut. (Csikszentmihályi 1996, 128)

### 2.3.1 Csikszentmihályin näkemykset luovuuden mekanismeista; systeeminäkökulma

Koski (2001) kirjassaan *Luova hierre* esittämät Csikszentmihályin laatimat luovuuden kolme tasoa ovat: 1) olla briljantti (engl. brilliant), 2) olla henkilökohtaisesti luova (personally creative), olla varauksettomasti luova (creative unqualifiedly). Koski edelleen viittaa Csikszentmihályin (1996; 1990; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005) kehittämiin luovuuden kolmeen elementtiin, jotka ovat: 1) symbolisia sääntöjä sisältävä kulttuurin ala (engl. domain of culture); 2) kulttuurin alan symbolisia sääntöjä uudistava henkilö (person individual); ja 3) asiantuntijayhteisö (field). (Csikszentmihályi 1996, 25; Nickerson 1999, 399; ks. Koski 2001, 64-69) Koski (2001) toteaa, että systeemitieteellinen luovuusmalli on analoginen luonnontieteellisen evoluutioajattelun kanssa. Evoluutioajattelussahan organismi tuottaa geneettisen variaation, jonka luonnonvalinta joko hyväksyy välitettäväksi uudelle sukupolvelle tai hylkää. Systeemimallin mukaan kuvatussa



luovuudessa on kyse kulttuurin jatkuvasta evoluutiosta. Luovuus on kulttuurievoluution moottori. (Koski 2001, 67)



Kuvio 2. The systems view of creativity; Lähde: Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001a, 11.

Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2005) selittävät Csikszentmihályin (1990) teoriaa tarkemmin. Alan (engl. domain) tehtävä on säilyttää luovat ideat, jotka valikoituvat joltain kentältä (field), ja välittää ne tuleville sukupolville. Yksilöt tuovat vaihtelua alalle ja muuttavat sen pysyvyyttä. Kenttä on alaa laajempi käsite. (...) Kentän portinvartijat (gate-keepers) määrittävät, mitkä ideat ao. kentällä pääsevät esille. Koulutuksessa portinvartijoita ovat opettajat, jotka tietävät (ainakin jossain määrin), mikä on todella uutta ja (H-)luovaa ja mitä on jo nähty, vaikka se olisikin opiskelijalle uutta, P-luovaa. (Csikszentmihályi 1990; ks. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen 2005)

Csikszentmihályi (1999) katsoo, että on hyödyllistä nähdä kulttuuri erilaisten alojen keskenään sitoutuneeksi pooliksi. Hän kytkee tämän alojen keskinäisen ja sisäisen sidonnaisuuden samaten myös luovuuden esiintymistapoihin ja esiintymisasteeseen, sillä luovuus eri aloilla ilmenee myös eri tavoin. Kulttuurit saattavat myös tallentua vain suullisesti ja välittyä vain suullisesti. Csikszentmihályin mukaan toinen kulttuurien erojen synnyttäjä on informaation läpäisevyys. Ihmiset, joilla on ajan myötä hyödynnettävissä olevaa luovaa tietämystä, kehittävät helposti esteitä siihen tietoon käsiksi pääsemiseksi. Tämä on puolestaan omiaan vaikuttamaan luovuuden



esiintymisasteeseen. Csikszentmihályin mukaan kulttuurit edelleen eroavat siinä, kuinka monta alaa ne tunnustavat ja niiden yhteydessä tunnistetaan sekä näiden alojen hierarkkisten suhteiden mukaan. Uusia piirteitä (engl. memes) useimmiten nousee niihin kulttuureihin, jotka altistuvat erilaisille ideoille ja uskomuksille, joita uudet maantieteelliset sijainnit tai uudet taloudelliset käytännöt lietsovat. Csikszentmihályin mukaan tehokkain luovuuden kehitys tapahtuu keskuksissa, joissa eri kansallisuudet ja taustaltaan erilaiset ihmiset kohtaavat. (ks. Henry 2001a, 13)

Csikszentmihályi (1999) painottaa luovien ideoiden ja uutuuksien (engl. novelties) todellisen uutuusarvon punninnan tärkeyttä. Hän sitoo näiden luovien uutuuksien uutuusarvon samaan kontekstiin toiminnan alan kanssa. Hän näkee myös symbolisten systeemien vaikuttavan luovuuden uutuusarvoon. Csikszentmihályi jatkaa viitaten historiallisten ajanjaksojen vaikutusvaltaan ja siihen, miten luovuudella todellisuudessa on tilaa toteutua tietyssä ajassa ja ympäristössä. Hänen mukaan luovuus on todennäköisesti vaikeampaa 'paradigmaattisen vallankumouksen' alla, mutta myös puolestaan näistä vaikeista ajoista selvinneet 'elinkykyiset kontribuutiot' nostetaan suuriksi luoviksi saavutuksiksi. Csikszentmihályi myös esittää syitä, jotka vaikuttavat yksittäisen alan houkuttelevuuteen tietyssä ajassa; luovuuden mahdollisuudet ovat vahvasti sidoksissa näihin alan ajallisiin puitteisiin. (ks. Henry 2001a, 14)

Csikszentmihályi (1996) toteaa, että luovuus ei viime kädessä kuitenkaan määrity pelkästään ulkoisten tekijöiden ansiosta, vaan yksilön tahtotilalla on suurempi merkitys. Myös yksilön ominaisuuksien mahdollisimman korkealla sopivuudella ympäristöön ja tehtävään on suurempi merkitys, kuin pelkällä ympäristöllä. Olennaisempaa Csikszentmihályin mukaan onkin keskittää huomio kokonaisuuden terävyyteen kuin pelkästään yhden osa-alueen terävyyteen luovuuden systeemimallissa. (ks. Csikszentmihályi 1996, 133)

## 2.4 *Teresa Amabile* ja luovuuden esteet

Tässä tutkielmassa haastattelun perustan muodostaa Amabilen (1998) laatima kuusikohtainen lista niistä yritysjohtoon johtamistyöhön liittyvistä ulottuvuuksista, jotka vaikuttavat olennaisella tavalla luovuuden mahdollisuuksiin ja esiintymiseen yrityksessä ja yrityskulttuurissa. Amabilen artikkelin otsikon mukaisesti nämä tekijät ovat myös omiaan estämään ja 'tappamaan' luovuutta. Kaikki kuitenkin riippuu siitä, miten yrityksen johto näitä asioita käsittelee. Amabilen jaossa nämä kategoriat ovat 1) haastavuus (engl. challenge), 2) vapaus (freedom), 3) resurssit (resources), 4)

työryhmän piirteet (work-group features), 5) valvonta ja kannustaminen (supervisory encouragement) ja 6) organisaation tuki (organisational support). (Amabile 1998; ks. Henry 2001a)

#### 2.4.1 Amabilen kuusi luovuuteen vaikuttavaa yleistä johtamiskäytäntöjen kategoriaa

*Haastavuus.* Amabile (1998) väittää, että yritysjohto voi venyttää yksilöiden kykyjä sijoittamalla ihmiset työpaikalla yksilöiden kykyjä parhaiten vastaaviin tehtäviin. Yksilöiden kykyjen venyminen on kuitenkin ratkaisevan tärkeää yrityksille nykymaailmassa. Tällainen toiminta edesauttaa sytyttämään enemmän henkilöstön sisäistä motivaatiota ja tunnetta asioiden hallinnasta. Johtajat tarvitsevat kuitenkin henkilöstöstään seikkaperäistä ja monipuolista tietoa, joka kerätäkseen vaatii aikaa. (ks. Henry 2001a, 5)

*Vapaus.* Amabilen (1998) mukaan vapauden tarjoamisessa olennaista tarjota vapaus päättää keinoista ja menettelyistä, joilla tavoitteisiin pyritään. Selkeästi määritelty strateginen päämäärä usein ruokkii ihmisten luovuutta. Tavoitteiden asettelussa tärkeää on, että sama tavoitteiden laatija myös viestii tavoitteet organisaatiolle ja että tavoitteet pysyvät vakaina riittävän pitkän ajanjakson. (ks. Henry 2001a, 5-6)

*Resurssit.* Amabile (1998) toteaa, että kaksi luovuuteen vaikuttavaa pääresurssia ovat aika- ja rahalliset resurssit. Joissakin olosuhteissa paine ajan suhteen voi nostaa luovuuden tasoa. Samalla kuitenkin yleensä nousee henkilöstön sisäisen motivaation taso haastavuuden tunteen lisääntymisestä johtuen. Usein johdon virhe on heikentää luovuuden mahdollisuutta projektien valeaikatauluilla tai vain liian tiukoilla aikatauluilla. Molemmissa tapauksissa henkilöstö tuntee, että heitä ylikontrolloidaan ja motivaatio heikkenee. Amabilen mukaan liian niukat resurssit puolestaan ohjaa henkilöstöä kanavoimaan luovuusvoimavarojaan resurssien etsimiseen luovan hyödyllisen työn sijaan. Amabile lisää myös, että viihtyisät ja avoimet työpaikan puitteet, mm. toimistotilat ovat omiaan auttamaan luovuuden syntymistä. (ks. Henry 2001a, 6-7)

*Työryhmien piirteet.* Amabilen (1998) mukaan, ryhmän pitää olla keskenään itseään tukeva ryhmä, jossa on erilaisia näkemyksiä ja taustoja. Valikoiman lisäksi Amabilen mukaan ryhmällä pitää olla kolme muutakin piirrettä. Nämä ovat: 1) ryhmän jäsenien innostus ryhmän tavoitteeseen; 2) ryhmän jäsenten halukkuus auttaa ryhmän muita jäseniä vaikeina aikoina; 3) ryhmän jäsenten pitää tuntea muiden jäsenten uniikki tietämys ja näkemykset. Amabilen mukaan, vaikkakin homogeeniset ryhmät usein saavuttavat ratkaisut nopeammin ja vähemmällä hajautuneisuudella työn aikana, mutta



nämä ryhmät edistävät vain vähän erikoisosaamisen (engl. expertise) ja luovan ajattelun saavuttamista. (ks. Henry 2001a, 7-8)

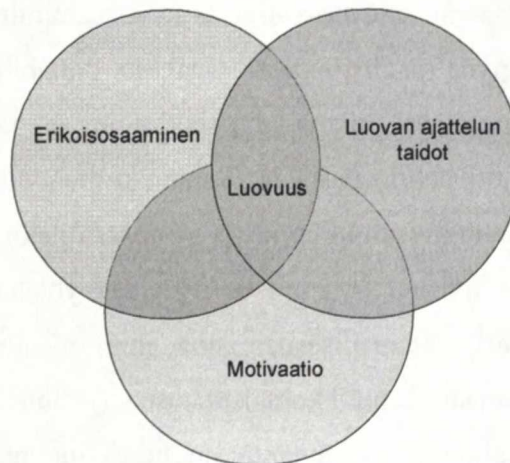
*Valvova kannustaminen.* Amabile (1998) sanoo, että säilyttääkseen intohimon, useimmat ihmiset haluavat tuntea työnsä merkittäväksi organisaatiolle tai jollekin tärkeälle ryhmälle. Luovien ja menestyksekkäiden organisaatioiden johtajat vapaasti ja reilusti tunnustavat yksilöiden ja ryhmien luovan työn, usein ennen noiden luovien saavutusten kaupallista läpimurtoa. Amabilen ryhmän tutkimusten mukaan ihmiset uskovat, että he vaikuttavat viisaammilta esimiestensä silmissä, jos ovat kriittisempiä. Usein näin myös todellisuudessa tapahtuu. Amabile muistuttaa, että arvioinnin kulttuuri ohjaa ihmiset keskittymään ulkoisiin palkkioihin ja rankaisuihin liittyen heidän tuotoksiinsa, lisäten ulkoisen motivaation läsnäoloa ja tämän mahdollisia negatiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Edellä mainittu toiminta myös synnyttää pelon ilmapiiriä, joka myös estää sisäistä motivaatiota. Amabile toteaa, jos ihmiset eivät saa yhtään 'arvoa epäonnistumisesta' projekteista, jotka eivät menesty kaupallisesti, nämä ihmiset aina vähemmän motivoituvat kokeilemaan, tutkimaan ja tuomaan henkilökohtaista tasoa työhön mukaan. Amabilen mukaan yksittäisen johtajan voimakasvaikutteinen käytäntö on tukea luovuutta tarjoamalla roolimalleja ongelmien ratkaisutilanteissa sekä kannustamalla yhteistyöhön ja kommunikointiin. (ks. Henry 2001a, 8-9)

*Organisaation tuki.* Amabile (1998) esittää, että tukeminen on organisaation johtajan tehtävä. Hän lisää, että luovuutta tukevat organisaatiot säännöllisesti palkitsevat luovuutta, mutta välttävät käyttämästä rahaa 'lahjoakseen' ihmisiä kehittämään uusia ideoita; rahalliset palkinnot mahdollisesti saavat ihmiset tuntemaan, että heitä yritetään kontrolloida. Parhaiten Amabilen mukaan organisaation johtaja voi tukea luovuutta valtuuttamalla henkilöstöä informaation jakamiseen ja keskinäiseen yhteistyöhön ja takaamalla, etteivät poliittiset ongelmat aiheudu esteiksi. Nämä kaksi tehtävää tukevat kaikkia seuraavaksi esitettäviä kolmea yksilön luovuuden komponenttia. Amabile kertoo artikkelissaan lopuksi, että tutkimustensa mukaan sisäinen motivaatio lisääntyy, kun yksilö tiedostaa ympärillä olevien ihmisten arvostuksen hänen työtään kohtaan. (Amabile 1998; ks. Henry 2001a, 9-10)

#### 2.4.2 Yksilön luovuuden kolme komponenttia

Amabilen (1998) mukaan ihmisellä luovuus on kolmen komponentin (ks all oleva kuvio) muodostama funktio: 1) erikoisosaaminen (engl. expertise), 2) luovan ajattelun taidot ja 3)

motivaatio. Erikoisosaaminen on tietoa - teknistä, prosessimaista ja älyllistä. Luovan ajattelun taidot määrittävät, kuinka joustavasti ja mielikuvituksellisesti ihmiset lähestyvät ongelmia. Amabile on luonut motivaation tähän malliin myös tasa-arvoiseksi. Sisäinen palo ratkaista käsillä oleva ongelma (...) Tähän sisäiseksi motivaatioksi kutsuttuun komponenttiin voi kaikkein nopeimmin vaikuttaa työympäristöllä. (ks. Henry 2001(a), 4-5)



Kuvio 3. Luovuuden kolme komponenttia; Lähde: Amabile 1998; ks. Henry 2001a, 4.

## 2.5 Muita tutkimuksia luovuudesta

### 2.5.1 Schumpeterin tutkimusten vaikutus ja yhtymäkohdat luovuuteen

Schumpeterin teorioista tässä tutkielmassa esitetään näkemyksiä luovan tuhon käsitteestä ja sen piirteistä luovuuden tutkimuksen alalla. Luovan tuhon määritelmä on liiketaloustieteille ja muun muassa evoluutioteorioille läheinen, sillä luovan tuhon sisäänrakennettu uusiutumisen luonne kuvaa maailman uusiutumista ja asioiden kehittymistä.

Böckerman (2001) artikkelissaan selittää, että Schumpeterin ajattelun mukaan taantumien aikana tapahtuu merkittävää liikkapapasiteetin purkautumista, joka raivaa tilaa kasvuprosessin jatkumiselle kapitalismissa. Hän selittää, että Schumpeterin ajattelu ei ollut kuitenkaan suoraviivaista suhteessa julkisen vallan rooliin kapitalismissa. Schumpeter kannatti esim. teoksessaan "Capitalism, Socialism and Democracy" investointien tuoton turvaavia julkisen vallan toimenpiteitä (ks.



Perelman 1995), vaikka suhtautuikin epäillen julkisen vallan kykyyn ohjata kansantaloutta. (Schumpeter 1990, 115; Perelman 1995, 192-193; ks. Böckerman 2001, 79)

Böckerman (2001) toteaa, että Schumpeterin ajattelu on oppinutta. Hän lisää, että Schumpeterin lähestymistavalle talouden tutkimiseen on tunnusomaista vahva monitieteellisyys (esim. März 1991). Schumpeterin teoksissa ja argumentaatiossa sekoittuvat sosiologia, historia ja valtio-oppi. Tarkastelu on Böckermanin mukaan yksityiskohtaista ja monipolvista. Samalla avautuu mahdollisuuksia useammille tulkinnoille. (März 1991, 3; ks. Böckerman 2001, 75)

Böckerman (2001) nostaa Schumpeterin näkemyksistä esiin sen, että taantumilla on kyky uudistaa talouden rakennetta, koska rakennemuutos on poikkeuksellisen voimakasta taloudellisten taantumien aikana. Syynä tähän on se, että taantumien aikana tuotantomenetyksen arvo (ts. vaihtoehtoiskustannus) tuotantoresurssien kohdentamisesta uudelleen toimialojen ja/tai toimipaikkojen välillä on alhaisempi kuin talouden voimakkaassa kasvuvaiheessa. Böckerman jatkaa, että uusimmassa mikroekonometrisessä tutkimuksessa on painotettu sitä, että taantumien aikana tapahtuu tuotantorakenteen ”puhdistumista” siten, että kaikkein heikoimmin tuottavat yritykset ja toimipaikat häviävät talouskasvun hidastuessa, jolloin talouden tuottavuus paranee (ks. esim. Foster, Haltiwanger ja Krizan 1998; Baltelsman ja Doms 2000). Böckerman viittaa Salter’iin (1960), jonka varhainen empiirinen tutkimus korostaa sitä, että samalla toimialalla toimivien yritysten välillä on merkittäviä tuottavuuseroja. Böckerman tarkentaa, että Schumpeter (1987) ei kuitenkaan täsmennä yritysten valikoitumista nimenomaan tuottavuuden näkökulmasta. (Salter 1960; Schumpeter 1987; ks. Böckerman 2001, 75).

Böckerman (2001) kirjoittaa artikkelissaan, että Schumpeterin (1987) mukaan kapitalismia luonnehtii läpituokeva luova tuho. Luovan tuhon tehtävänä on ennen muuta ylläpitää kapitalismin elinvoimaisuutta. Schumpeterin mukaan kapitalistinen talousjärjestelmä ei ole koskaan tasapainossa, vaan talouden rakenne on jatkuvien muutosten kourissa. (Schumpeter 1987, 3) Böckerman jatkaa Schumpeterin näkemyksiin liittyen, että taloussuhteista tulee suuryritysten merkityksen kasvaessa persoonattomia ja yrittäjistä tarpeettomia. Böckerman Langlois’aan (1996) viitaten toteaa, että taloudesta katoaa tässä prosessissa Max Weberin ajattelussaan korostama karisma. Samalla kapitalistisen talouden kyky uudistua ja tuottaa uusia innovaatioita heikkenee byrokratian luomasta vakaudesta huolimatta. Tämä tuhoaa kapitalismin ytimen ja antaa mahdollisuuden sosialismille. Byrokratiassa on olennaista ennen kaikkea aiemmin valittujen sääntöjen ylläpitäminen, eikä niiden jatkuva muuttaminen. Böckerman jatkaa, että kapitalismin

menestyksessä, eikä sen heikkoudessa, on siten myös järjestelmän tuhon siemen. (Schumpeter 1987, 132; Langlois 1996, 7, 12; ks. Böckerman 2001, 76-77)

Böckerman (2001) tarkastelee luovan tuhon käsitettä todeten, että kiteyttäen Schumpeterin (1939) mukaan suhdannevaihtelujen taustalla on innovaatioiden kasautuminen ryppäisiin, joiden seurauksena tuotannossa tapahtuu mullistuksia. Toisaalta Böckerman tuo esille myös Schumpeteria kohtaan esitettyä kritiikkiä todeten, että Simon Kuznets (1940) esitti arviossaan kaksi usein toistettua kriittistä argumenttia Schumpeterin suhdannenäkemyistä vastaan. Ensinnäkin innovaatioiden virta taloudessa on jatkuvaa, joten on vaikeata perustella, mitkä innovaatiot ovat niin merkittäviä, että ne voisivat selittää suhdanteita. (...) Toiseksi, Schumpeterin teoksessa esitetylle puolivuosisataa kestäväälle suhdannekierrolle on erittäin vaikeata etsiä perusteluja, jotka voitaisiin palauttaa yrittäjien toimintaan taloudessa. (Schumpeter 1939a, 87-102; Kuznets 1940, 262-263, 267; ks. Böckerman 2001, 77)

*Schumpeter ja Marx.* Böckerman (2001) toteaa artikkelissaan, että Elliott (1980) korostaa Marxin ja Schumpeterin näkemysten samankaltaisuutta kolmella perusteella. Ensinnäkin molemmat korostivat kapitalismin kehittyvää ja uudistuvaa luonnetta. Olennaista kapitalismin luonteessa on se, että se on jatkuvassa liiketilassa. Prosessi on myös sisäsyntyinen ja erilaisten epäjatkuvuuksien luonnehtima. Toiseksi sekä Marx että Schumpeter painottivat kapitalismin repivää olemusta. Kapitalismiin liittyy mm. työntekijöiden vieraantumista ja varallisuuserojen kasvua. Kolmanneksi molemmat korostivat sitä, että kapitalismin murrokseen liittyy merkittäviä institutionaalisia muutoksia. Schumpeterin mukaan suuryritysten kasvava merkitys ja byrokratisoituminen johtavat siihen, että innovointikyky heikkenee lopulta kapitalismissa. Böckerman toteaa lopuksi, että luovan tuhon käsite oli Schumpeterille osa laajempaa argumentointia, jolla pyrittiin perustelemaan ennen kaikkea sosialismin voittoa kapitalismista ja kritisoidaan neoklassista tasapainoajattelua. (Elliott 1980; ks. Böckerman 2001, 80-81)

#### 2.5.2. Luovuuden mitattavuus

Boden (2004) katsoo luovuuden olevan mahdollisesti myös jossakin määrin mitattavissa oleva elementti. Hänen esittämät laskennalliset konseptit (computational concepts) voisivat parhaimmillaan olla luovuuden laskennallisia mittareita, mikä puolestaan ollessaan tosi tarkoittaisi, että luovuuden laskeminen ainakin tietyin ehdoin loisi mahdollisuuden muun muassa luovuuden tarkempaan hinnoitteluun, tuotteistamiseen ja todennäköisempään tuotantoon. Tutkimusten pohjalta



tilanne ei kuitenkaan ole aivan musta-valkoisesti edellä kuvatun mukainen. Luovuutta kylläkin voidaan määrittää, mutta millaisella mitta-asteikolla, se on jo eri kysymys. Ongelmaksi muodostuu muun muassa se, että ihmisetkään eivät pysty kuvailemaan kuin vain omia tietoisia ajatuksiaan. Omia tiedostamattomia ajatteluprosessejaan ihmiset eivät pysty kuvailemaan. Myöskään konnektionismi osista kokonaisuudeksi ei voi saavuttaa alkuperäisen kokonaisuuden piirteitä. (ks. Boden 2004, 125-126) Boden sanookin, että laskennallisin termein eivät tieteellinen ja runouden luovuus voi tulla selitetyksi. 'Laskennallinen' tarkoittaa 'seuraten ohjelmaa' ja se, miten aivot toimivat, ei ainakaan ole selkeän ohjelman seuraamista. (Boden 2004, 126) Boden kuitenkin toteaa, että aivot ovat tiettyyn pisteeseen asti kuin tietyn tyyppinen tietokoneohjelma, esimerkiksi konnektionistinen systeemi tai neuroverkot. 'Laskennallinen' ei myöskään tarkoita muun muassa konnektionistisessa systeemissä ohjelman noudattamista perinteisessä mielessä. (Boden 2004, 127)

*Heuristiikat ja konnektionismi.* Boden (2004) on tutkinut luovuuden alalla muun muassa heuristiikkoja ja konnektionismia. Boden esittelee heuristiikat eräänlaisena luovuuden kaltaisena. Hän korostaa heuristiikkoja eräänlaisiksi ajattelun ja ongelmanratkaisun oikoteiksi, jolloin heuristiikat ohjaavat toimintaa kannattavimmalta vaikuttavalle uralle. Boden (2004) esittää konnektionismia (engl. connectionism) kuvailemaan luovuuden luonnetta. Tarkemmin esitettynä, Bodenin mukaan konnektionistiset ideat auttavat näkemään miten inhimillinen luovuus on mahdollista. Boden esittää, että yhdistelevät järjestelmät (connectionist systems) pystyvät ainakin periaatteessa saattamaan kohdalleen samanlaisia tai samankaltaisia yksittäisten tekijöiden sarjoja ja on lisäksi hyvin joustava järjestelmä, muun muassa saatavissa olevan tiedon täydellisyyden tasojen suhteen. (ks. Boden 2004, 131-133)

## 2.6 Yhteenveto

Yrityksille on tärkeätä ymmärtää luovuustutkimusta ja sen teorioita luovuuden ilmiöiden ympärillä. Yritysjohdon tehtäväkenttää luovuus on omiaan sekä helpottamaan että vaikeuttamaan. Tämä väite esitetään siksi, että luovuuden osittaisella, niin sanotulla 'nopealla' tavalla, hyödyntämisyrityksellä yleensä kuitenkin ajetaan sekä yritys että sen henkilöstö turhautumiseen, sillä luovuuden dynaamisia etuja ei voida implementoida niin sanotusti 'yön yli'. Yritysjohdon ja henkilöstön tulee olla pitkämielisiä ja vastaanottavaisia.

Kuten edellä on käynyt ilmi, on luovuuden piirteet erittäin rikkaita ja jokaiseen yrityksen tilanteeseen varmuudella voi luovuuden konsepteista löytää helpotusta ja uusia ongelmanratkaisumahdollisuuksia. Luovuus on keinolähteenä rikas ja 'ikuisesti nuori'. Luovuutta ei syö aiemmin käärityt voitot tai voittojen allokoinnin mahdollinen spekulointi. Luovuus on ja pysyy terävänä ja jokaiselle sille aikaansa uhraavalle antoisana ajattelumaailmana. Luovuuden avulla yritysjohto voi etsiä sopivia keinoja eri yrityksen tilanteisiin ja erilaisille resurssipohjille. Tärkeintä yritysjohtoon tehtäväkentässä ennen kriisejä ja vakavampia ongelmia on ottaa luovuus 'vakavuudella' ja aloittaa luovuustyön istuttaminen organisaatiokulttuurin kiinteäksi osaksi.



### 3. Luovuus ja sen sosiaalinen ympäristö

Luovuuden määrittelyn lisäksi yrityksen erilaisissa kriisitilanteissa tai niiden jo orastaessa on tärkeää ja olennaista mahdollisen luovan toiminnan hallinta. Luovuuden käyttäminen työvälineenä edellyttää sen käytön opettelua ja osaamista. Luovuutta määrittelevistä lähteistä poimin tähän esitykseen joitakin sellaisia seikkoja, jotka ovat edistääkseen luovuuden mobilisointia organisaatiossa. Välikangas & Välikangas (2005) Weickiin (1995; 1998) viitaten esittävät, että luovuuden johtaminen vaatii johtajalta tiettyä tilanneherkkyyttä, eli kykyä ymmärtää tilanteita ja niiden merkityssisältöjä. Tämä taito kehittyy intuitiivisena prosessina, joka taas kehittyy kokemuksista oppimisen kautta. Välikangas & Välikangas painottavat, että luovuus edellyttää organisaatiossa runsasta kommunikointia, joka helpottaa uusien näkökulmien löytämistä ja omaksumista sekä irrottautumista vanhoista kaavoista ja ajatusmalleista. (Weick 1995 ja 1998, 543, ks. Välikangas & Välikangas 2005; ks. myös Nemeth & Nemeth 2001; Tjosvold 1991, 82-83; West 1992, 36-39)

Luovuuden esiintuominen organisaatiossa ja sen soveltaminen muun muassa saneerauksen onnistumiseksi vaatii erityisesti johtajan taitoja. Välikangas & Välikangas (2005) painottavat johtopäätöksissään niin sanottujen Small Beginnings –aloitteiden tukemista luovuuden johtamisen keinoin. Small Beginnings –aloitteet syntyvät ortodoksisuuden haastamisesta, olemassa olevien, mutta artikuloimattomien haasteiden esiintuomisesta, trendien ja epäjatkuvuuksien hyödyntämisestä sekä uuden tarkoituksen luomisesta organisaation omaisuudelle/eduille, pätevyyksille ja prosesseille. (Hamel & Prahalad 1994, ks. Välikangas & Välikangas 2005) Small Beginnings –ideologiaa, samoin Fresh Start –ideologiaa käsitellään myöhemmin omassa osiossaan.

#### 3.1 Sosiaaliset näkökulmat organisaatioon

##### 3.1.1. Ryhmän sisäisestä rakenteesta

Janis (1972; 1982a) puhuu roolinjaon merkityksestä sosiaalisessa kontekstissa ja muun muassa ongelmanratkaisun tehokkuuden ja onnistumismahdollisuuden kannalta. Janis esittää kolme ryhmäkoheesioon liittyvää mekanismia, jotka liittyvät toisiinsa. Nämä ovat 1) kilpailun tavoittelu (engl. concurrence seeking), 2) puolustava välttely (defensive avoidance) ja 3) voimakas paine mukautua ryhmänormeihin (strong pressures to conform to the norms of the group). Ensimmäisen mekanismin kilpailun tarpeeseen vaikuttaa stressin luoma voimakas tarve mukautua yhteen

yhteisesti hyväksyttyyn toiveeseen, toiseen mekanismiin vaikuttaa ryhmäajattelu (groupthink), jossa yksilöt pyrkivät välttämään itse ajattelemisen stressiä. Kolmannessa mekanismissa yhteisöllisyyden tarve (need for affiliation) ajaa ryhmän jäseniä sopeutumaan. (Janis 1972, 201, 211, 213, Janis ja Mann 1977, Janis 1982a; ks. Hosking ja Morley 1991, 203 )

Janis (1972) väittää, että asiaankuuluvat varotoimet tehtyään ryhmä, josta on tullut riittävän tai jopa erittäin tiivis (engl. cohesive), tekee todennäköisesti paljon parempia ryhmäpäätöksiä kuin ryhmä, joka on edelleen hajanaisempi (non-cohesive). (Janis 1972, 199; ks. Hosking ja Morley 1991, 203-204)

### 3.1.2. Ryhmän määrittely

Hosking ja Morley (1991) määrittelevät ryhmän kahdella tavalla. Ryhmän voi nähdä *sosiaalisena kategoriana* tai puolestaan *sosiaalisena järjestyksenä*. Ryhmän merkitys voi siis olla yksi tapa kategorisoida sosiaalisuuden piirteitä ja ilmentymistä. Ryhmä voi myös olla yksi tapa hahmottaa miten sosiaalisuus järjestyy ja luo muotoja. Hosking ja Morleyn mukaan määritelty konsepti persoonasta (engl. concept of person) vaikuttaa merkittävästi heidän näkemykseen ryhmästä toimijana. He eivät kuitenkaan näe, että ryhmän toiminnan voisi kutistaa näkemyksellisesti yksittäisten henkilöiden yksilölliseksi toiminnaksi. (ks. Hosking ja Morley 1991, 129)

Hosking ja Morley (1991) näkevät valitettavaksi, että suuri osa ryhmien ja ryhmädynamiikan tutkimuksesta on keskittynyt entitatiiviseen (vrt. engl. entity) näkemykseen, joka epäonnistuu sosiaalipsykologisten teorioiden hyödyntämisessä. Esimerkkinä he viittaavat Bacharach ja Lawler'in (1980) väitteisiin, että organisaatioiden poliittisessa analyysissä kriittisiä ovat kolme ryhmätyyppiä: työryhmät (engl. work groups), avainryhmät (interest groups) ja koalitiot (coalitions). Hosking ja Morley näkevät haitalliseksi, ettei tutkimuksessa ole kiinnitetty riittävästi huomiota erilaisten ryhmien eroavaisuuksien tutkimiseen. Tästä johtuen kuulemme edelleenkin usein puhuttavan klikeistä (clique), liittoumista (coalition) ja salaseuroista (cabal), joilla alun perin on kuvattu erilaisia ryhmätoimijoita (group actors). Hosking ja Morley väittävät, että tällaiset erottelut ovat epätasällisia. He lisäävät, että hieman paremmin ryhmien määrittelyssä menestyvät henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden teorisoinnit, muun muassa erottelut tavoilla, kuten tehtävä ja sosiaalisuus (task and social) sekä muodollinen ja epämuodollinen (formal and informal). Heidän



mielestään nämä tosin usein peilaavat 'hiljaisia managerialistisia oletuksia'. (Bacharach ja Lawler 1980; ks. Hosking ja Morley 1991, 129-130)

Hosking ja Morley (1991) viittaavat Lee ja Lawrens'iin (1985), jonka mukaan ryhmät eivät välttämättä muotoudu organisaatioon 'sisälle' ja vaikka muodostuisivatkin, eivät ryhmät välttämättä kehittä jaettuja normeja. Hosking ja Morley täsmentää, että ryhmätoiminnan voimakkuudella on eri asteita (engl. degrees of groupness). He lisäävät, että prosessinäkemyksen mukaan voidaan puhua tiedollisista, sosiaalisista ja poliittisista prosesseista ryhmien sisällä ja välillä. Painotus on tällöin prosessissa ja huomioon voidaan ottaa myös osallistujien omat identiteettirakenteet tietyissä yhteyksissä. Hosking ja Morley'n ryhmäkonseptit eivät ole kiinteitä rajoja; ryhmät voivat olla tai olla olematta suhteellisen vakaita yli eri kontekstien. (Lee ja Lawrens 1985; Hosking ja Morley 1991, 130)

*Ryhmä sosiaalisena kategoriana.* Hosking ja Morley (1991) viittaavat Tajfelin (1981) määritelmään, jonka mukaan ryhmä voidaan määritellä kokoelmaksi ihmisiä, jotka jakavat sosiaalisen identiteetin, koska he jakavat sosiaalisen kategorian. Näitä voivat olla esimerkiksi hallintoihmiset, akateemikot tai markkinoinnin ihmiset. Tajfel kollegoineen väittävät, että yksilön identiteetti yhtyy sosiaaliseen identiteettiin, kun ihmiset näkevät itsensä tietyn sosiaalisen kategorian jäsenenä. Tajfel kollegoineen väittävät, että yksilö pyrkii rakentamaan tietyn yhteisön kuvan tai määritelmän muiden jäsenten sosiaaliseen tietoisuuteen. Yksilöt kilpailevat siitä, kenestä tulee parhaiten prototyyppiä muistuttava henkilö ryhmässä. Tajfelin mukaan ryhmien välisessä kilpailussa jäsenet pyrkivät muodostamaan arvoiltaan ylivoimaisen ryhmän kuvan suhteessa kilpaileviin ryhmiin. (Tajfel 1981; ks. Hosking ja Morley 1991, 130-131)

*Ryhmä sosiaalisena järjestyksenä.* Hosking ja Morley (1991) viittaavat Sherif ja Sherif'in (1969) määritelmään, jonka mukaisesti ryhmät nähdään kollektiivisen toiminnan luomiksi sosiaalisten suhteiden järjestyneiksi sarjoiksi. Tämän tyyppiset määritelmät korostavat sosiaalista toimintaa ja järjestystä sosiaalisen ymmärryksen muodostumisen piirteinä. Sosiaalinen järjestys siten perustuu valta- ja arvojärjestelmiin. Sherif ja Sherif väittävät, että ryhmät muodostuvat enemmän tai vähemmän vakaita suhteista (sosiaalinen järjestys) sisältäen sarjan toimintoja (roolit) ja valtaa (asema). Tähän liittyy arvonmäärittely muun muassa suhteessa siihen, mikä on ja mikä ei ole hyväksyttävää jäsenten toimintaa. Kilpailu ryhmän sisällä liittyy siihen, kuka saavuttaa vaikutusvaltaa juuri tietyn sosiaalisen järjestyksen asettamiseksi. Ryhmien välinen kilpailu liittyy kilpailuun resursseista ja myös vallasta, joka on teorisoinneissa nähty liittyvän yksilön resursseihin

ryhmän sisäisessä kilpailuasetelmassa. (Sherif ja Sherif 1969; ks. Hosking ja Morley 1991, 131-132)

### 3.1.3 Vallan perusta sosiaalisessa ympäristössä

Hosking ja Morley (1991) erittelevät vallan perusteita teoksessaan. Heidän mukaan vaikuttamisen prosesseja on kuvailtu prosesseiksi, joissa yksi tai useampi toimija pyrkivät luomaan ja valjastamaan resursseja tai 'vallan perusteita' muodostaakseen oman sosiaalisen järjestyksen. Tieteellisillä keskusteluilla vallasta ja sosiaalisesta toiminnasta on ollut taipumusta olettaa tai painottaa yksilöiden pyrkimystä omiin päämääriinsä; yksilöt toimijoina on nähty manipuloivina ja manipuloituina, liittyen yhteisöksi heidän hallitsemista erityisistä osaamisinstrumenteista johtuen. Hosking ja Morley viittaavat French ja Ravenin (1968) jaotteluun, jotka ovat viisi 'erityisen yleistä' vallan perustan tyyppiä. Nämä ovat palkintavalta (engl. reward power), sanktiovalta (coercive power), laillistettu valta (legitimate power), samaistamisvalta (referent power) ja asiantuntijavalta (expert power). Hosking ja Morley esittävät vielä lisäksi kuudenneksi vallan perustaksi asemavallan (position power). (French ja Raven 1968, 262; ks. Hosking ja Morley 1991, 139-140)

Palkintavallalla French ja Raven (1968) tarkoittavat A:n valtaa mobilisoida mikä tahansa hyödyke johon B liittyy positiivisen arvon. Sanktiovalta määritellään vallaksi manipuloida negatiiviseksi arvostettuja hyödykkeitä, kuten rankaisu tai sivuuttaminen. French ja Raven esittävät, että toisinaan on vaikeaa nähdä ero näiden kahden vallanlähteen välillä, koska sanktiovaltaa saattaa mobilisoida pidättämällä tai vetämällä takaisin palkintoja. Hosking ja Morley (1991) näkevät, että edellä esitetyssä palkintavallan yleisemmän tason määritelmässä ongelmaksi nousee, että kaikki valta onkin palkintavaltaa. Hosking ja Morley sanovat, että palkintavalta pitää tietyssä määrin määritellä suhteessa muihin vallanlähteisiin. (French ja Raven 1968; ks. Hosking ja Morley 1991, 140)

Laillistetun vallan French ja Raven (1968) määrittelevät suhteessa tietyn sosiaalisen ympäristön kulttuurisiin arvoihin. Laillistetun vallan ympäristö siis rakentuu tietyn sosiaalisen järjestyksen arvomaailmasta. He ehdottavat, että toimijat tuovat sisään tiettyjä normeja sopivasta ja odotetusta käytöksestä sellaisilla prosesseilla, kuten sosialisointi. Laillistettuun valtaan liittyvä johtamisen oikeutus perustuu enimmäkseen hiljaisiin uskomuksiin, että se jolla on pääoma, koneet, materiaalit jne., saa laillistetun vallanlähteen, josta he voivat johtaa vaikutusvaltansa. Samaistamisvallan French ja Raven (1968) määrittelevät vallaksi, jonka A ottaa B:n samaistumisesta (engl. identification with) A:han. Määritelmässä A voidaan nähdä myös ryhmäksi. Tässä määritelmässä



vallan haltijan määrittelemät sosiaaliset järjestykset ja todellisuudet ovat muiden toimijoiden samaistumisyritysten kohteena. Näin muut toimijat antavat A:lle samaistumisvaltaa. (French ja Raven 1968; ks. Hosking ja Morley 1991, 141-142)

French ja Raven (1968) määrittelevät asiantuntijavallan niin, että B näkee toimintaympäristössään vaadittavan tiettyjä kykyjä ja tietämystä ja tästä syystä toimija A:lla, jolla B näkee näitä kykyjä ja tietämystä olevan, sanotaan toimintaympäristössä olevan 'asiantuntijavaltaa' suhteessa B:hen. Määritelmän mukaan A ei kuitenkaan omista valtaa, vaan valta on toimijoiden välisissä suhteissa, suhteessa laajemman asetelman aspekteihin. Hosking ja Morley (1991) viittaavat Pettigrew'iin (1973) esittäessään asiantuntijavaltaa lähellä olevan tiedonjakamisen vallan (engl. informational power), jossa toimija voi olla 'portinvartijan' asemassa valikoivasti jakamassa tietoa. Näkemykset tiedonjakamisen vallasta ovat yhteydessä asemavallan argumentteihin. French ja Raven näkevät asemavallan vallaksi, joka syntyy toimijalle hänen asemansa johdosta tietyssä suhdeverkostossa. Tämä valta antaa toimijalle mahdollisuuden manipuloida ja mobilisoida monia resursseja. Fiedler'iin (1967) viitaten Hosking ja Morley kertovat, että asemavaltaa on teorisoitu suhteessa valtaan, jota johtajilla on pienryhmissä. Asemavaltaa yhtälailla esiintyy myös laajemmissa verkostoissa. He lisäävät, että vaikka asemavalta on usein käsitetty kapeasti muodollisten organisaatorakenteiden yhteydessä, heidän poliittisessa näkökulmassa käsite on enemmän sijoitettu suhdeverkostojen ympäristöön, olivatpa ne muodollisia tai ei. Tämän näkemyksen johdosta asemavaltaa voivat hankkia myös henkilöt, joilla ei ole alaisia kohtaan muodollista valta-asemaa. Mechanic'iin (1962) viitaten Hosking ja Morley sanovat, että myös alaiset voivat saavuttaa vaikutusvaltaa, kun heillä on tietoa jota muut arvostavat. Verkostoitumisessa aktiivisemmat pystyvät paremmin rakentamaan vaikutusvaltaisia suhteita, mutta Hosking ja Morley toteavat, että pystyvät rakentamaan myös 'jaettua vaikutusvaltaa' (engl. distributed power). Tällöin verkostoitumisessa on kyse yhteyksistä enemmän kuin erottelusta ja huolehtimisesta ja tuesta, ei dominoinnista ja hyödyntämisestä. Asemavallan lajeista tulee Hoskingin ja Morleyn mukaan erotella päätöksenteon välttäminen (engl. non decision making), jolla tarkoitetaan A:n taitoa estää B:tä muodostamasta ymmärrystä tietyistä asioista ja muodostamasta tiettyjä suhteita. Näin toimien ei kuitenkaan saavuteta tuottavuuden kulttuureja. (French ja Raven 1968; Pettigrew 1973; Fiedler 1967; Mechanic 1962; ks. Hosking ja Morley 1991, 142-143)

### 3.1.4. Vallan ja vaikuttamisen mahdollisuuksista yleisesti

Hosking ja Morley (1991) tuovat teoksessaan esille muutaman perustavaa laatua olevan seikan vallan ja vaikuttamisen olemuksesta ja rajoista. Ensiksi, valta ei ole kiinteä tai rakenteellinen piirre, se ei ole kenenkään omaisuutta. Se paremminkin ymmärretään suhteelliseksi ja kontekstisidonnaiseksi. Toiseksi, valta on eroissa. Tämän väitteen perusta on siinä, että mahdollinen resurssi tulee kyvystä kontrolloida tärkeitä epävarmuuden lähteitä. Kun resurssi on keskeinen, resurssia kontrolloiva toimija voi saada huomattavaa valtaa. Mm. Olseniin (1978) viitaten Hosking ja Morley toteavat, koska resurssit koskevat suurelta osin sosiaalisia rakenteita, mikä vaan voi olla resurssi, jos muutkin sitä arvostavat. Kolmanneksi, vallan lähde ja päämäärä ovat keskenään toisistaan riippuvaisia. Vallan käyttäjän tulee onnistuakseen tietää myös sen, miten vallankäytön kohde arvostaa vallan lähdeä. Jotkut vaikuttamisen strategiat ovat hyväksytympiä kuin toiset. Riippuvaisuus voi häiriintyä niin, että toiselle osapuolista syntyy suurempi etu ja myös osapuolet voivat toteuttaa suurempaa tai pienempää valinnanmahdollisuutta ilmaistakseen mieltään vaikuttamisen yritysten hyväksyttävyydestä. Tätä valintapäätöstä ei pidä sivuuttaa, sillä se on valinta konfliktin, neuvottelun ja vaihdannan konteksteissa. Neljänneksi ja viimeiseksi, valtasuhteiden ymmärryksen tulee tunnistaa valtasuhteiden yhteys kognitiivis-sosiaalsiin prosesseihin. Suurempaa vaikutusvaltaa voi saavuttaa manipuloimalla symbolisia prosesseja, eli 'merkitysten johtamisella', tai kuten Hosking ja Morley Kapferer'iin ja Pondyyn (1978) viitaten toteavat, 'kuvailujen neuvotteluprosesseilla'. (Olsen 1978; Kapferer ja Pondy 1978; ks. Hosking ja Morley 1991, 137-139)

Hosking ja Morley (1991) käsittelevät teoksessaan organisaatiossa esiintyviä poliittisia prosesseja yksityiskohtaisesti. Valta ja vaikuttaminen ovat prosesseina poliittisia sosiaalisessa ympäristössään. Yritysjohdolle valta ja vaikuttaminen ovat erityisen tärkeitä mekanismeja hallita organisaatiokokonaisuutta ja sosiaalista järjestelmää itselle tärkeitä arvoja tai etuja ajaen. Hosking ja Morleyn mukaan yleisemmin poliittiset prosessit tarkoittavat toimijoiden yritystä manipuloida muiden toimijoiden sitoutumista tiettyyn ympäristöön. Hosking ja Morley selittävät poliittisten prosessien tutkimuksen vähyyden johtuneen aikanaan entitatiivisista näkemyksistä organisaatioon ja persoonaan, joiden näkökulmasta vaikuttamista ei voi ymmärtää sisäänrakennetuiksi sellaisiin suhteisiin liittyviin prosesseihin, joiden kautta osallistujat oikeutetusti (engl. legitimately) voivat pyrkiä rakentamaan sitoutumista heidän ydinongelmiensa itse kehittämiin rakenteisiin. Vallan ja vaikuttamisen oikeaoppinen käsittely vaatii myös muiden organisaation vaikuttimien tuntemusta.



Näitä muita vaikuttimia ovat muun muassa tiedolliset seikat (cognition) ja vakiintuneet, yhteisesti hyväksytyt tavat (culture). (Hosking ja Morley 1991, 134-135)

### 3.1.5 Poliittiset prosessit ja poliittinen käyttäytyminen organisaatorakenteissa

*Organisaatorakenteet ja poliittinen käyttäytyminen.* Hosking ja Morley (1991) puhuvat myös käsitteestä 'organisaatiopolitikointi' (engl. organizational politics). Yleisinä teemoina tässä korostuu valta ja vaikuttaminen, myös enemmän korostuvat poliittiset rakenteet kuin organisaation prosessit. Zaleznikin (1980) teoriointeihin pohjaten Hosking ja Morley toteavat, että 'oikeutetuiksi' määritellyt menettelyt ja suhteet tarjoavat epätasaisen vallan jakautumisen (differential distribution of power). Heidän mielestä tämä vallan epätasainen jakautuminen edelleen ruokkii kilpailua vaikutusvallan saavuttamiseksi. (Zaleznik 1980, 315; ks. Hosking ja Morley 1991, 135-136)

Toinen lähestymistapa korostaa poliittista käyttäytymistä (engl. political behaviour). Hosking ja Morley viittaavat Farrell ja Peterson'iin (1982), jotka tunnistavat kolme poliittisen käyttäytymisen 'avainulottuvuutta'. Ensimmäisen Farrell ja Peterson kuvailevat *sisäinen - ulkoinen* -ulottuvuudeksi, jolla he viittaavat siihen resurssien fokukseseen (ulkoiset vs. sisäiset resurssit), jota toimijat pyrkivät rakentamaan. Ulkoisia resursseja ovat mm. mediat ja alliansit ja sisäisiä puolestaan mm. estäminen ja palvelusten vaihtaminen (ks. myös Pfeffer 1981). Toinen ulottuvuus on *vertikaalinen - lateraalinen*. Hosking ja Morley kuvailevat vertikaalista osaa ulottuvuudesta hierarkian poliittiseksi merkitykseksi (ks. myös Zaleznik 1980) ja korostavat, ettei huomion keskittyminen hierarkiaan tarkoita omistautumista ylhäältä-alas vaikuttamisen kirjallisuuteen, vaan myös tärkeään alhaalta-ylös vaikuttamisen kirjallisuuteen. Hosking ja Morley viittaavat Strauss'iin, jonka tutkimus ostoagenteista sisältää tutkimusta mahdollisuudesta hyödyntää lateraalisia suhteita. Strauss osoitti, kuinka ostoagentit käyttivät asemaansa organisaation rajapinnassa ja heidän tietämystään tavarantoimittajista (ulkoinen ja lateraalinen resurssi) saavuttaakseen vaikutusvaltaa sisäisissä ja lateraalisissa suhteissa. Hosking ja Morley näkevät lateraalisten suhteiden rakentamisen ja sillä tavalla vaikutusvallan hankkimisen edulliseksi varsinkin suhteissa, joissa ei ole muodollista valtaa. Kolmas ulottuvuus on oikeutettu - epäoikeutettu (legitimate - illegitimate). Hosking ja Morley näkevät, että politikointi usein määritellään epäoikeutetuksi toiminnaksi. He lisäävät, että politiikka yleensä nähdään toiminnaksi, jota ei tuomita suhteessa organisaation tavoitteisiin, eli poliittinen toiminta on sisällöllisesti määritelty muodollisen organisaation ulkopuolelle ja siten 'ei-oikeutetuksi'. Myös Farrell ja Peterson (1982) väittävät, että 'poliittinen käyttäytyminen jää epämuodollisiin rakenteisiin ja liittyy rinnasteisesti omien ja ryhmän etujen esilletuomiseen'.

(Farrell ja Peterson 1982; Pfeffer 1981; Zaleznik 1980; Strauss; ks. Hosking ja Morley 1991, 135-136)

*Poliittiset prosessit.* Hosking ja Morley (1991) väittävät, että prosessien organisoinnilla on sekä kognitiivisia että poliittisia ominaisuuksia. Heidän entitatiivisesta näkemyksestä etääntynyt suhtautuminen käsitteeseen 'poliittinen' kattaa kaksi laajaa linjaa. Ensimmäisessä näkemyksessä on, että toimijat tarvitsevat muiden apua rakentaakseen käsityksen itsestä ja sosiaalisesta järjestyksestä ja toimiakseen suhteessa muihin ihmisiin, kohteisiin ja tapahtumiin. Tästä syystä sosiaaliset suhteet ovat keskinäisiä riippuvuussuhteita. Toisessa näkemyksessä toimijat eroavat toisissaan heidän yksilöllisessä suhteessaan ympäristöönsä. (ks. Hosking ja Morley 1991, 118)

Hosking ja Morley (1991) näkevät, että entitatiivinen näkökulma on rajoittanut tapoja, joilla valta ja vaikuttaminen on ymmärretty sosiaalisten suhteiden ja organisoinnin ominaisuuksina. He lisäävät Pfeffer'iin (1981) viitaten, että olemassa olevat organisaation poliittiset näkökulmat liikkuvat oikeaan suuntaan tunnistaessaan useampia toimijoita, useampia etuja ja laajemman valikoiman vaikuttamisen prosesseja. Hosking ja Morley antavat oman panoksensa määrittelyihin ja kehittelevät rakenteita sille, miten yksittäinen toimija pystyy viemään organisaatiossa omia, puolustamia näkemyksiä yhteisesti hyväksytyiksi näkemyksiksi. Hosking ja Morley näkevät tämän vaativan älykästä tapaa valita ja muokata ympäristöään tavoilla, jotka suojelevat ja edistävät heidän rakenteitaan. Tästä johtuen vallan ja arvojen rakenteita ilmenee ja muokkautuu uudelleen. Toisin sanoen, valta ja arvot luodaan enemmän tai vähemmän konfliktinomaisissa, suhteista muodostuneissa verkostoitumisen, neuvottelun, vaikuttamisen ja vaihdannan prosesseissa. (Pfeffer 1981; ks. Hosking ja Morley 1991, 119-120)

### 3.2 Luovuudesta ja innovaatioista sosiaalisessa ympäristössä

*Yksilön luova toiminta.* Henry (2001b) toteaa luovia yksilöitä koskevan tutkimuksen paljastavan, että luovat yksilöt hallitsevat tiettyä mielen joustavuutta, jolloin yksilö voi viivyttää päätöksentekoa, tarkastella ongelmaa useista eri näkökulmista, määritellä aiheita uudelleen ja sietää epävarmuuden tunnetta. Lisäksi Henry kertoo, että tällaiset luovuuden keinot ovat opeteltavissa olevia taitoja. (ks. Henry 2001b, 13)



*Yksilön ja yhteisön luovuuden vertailua.* Csikszentmihályi (1999) toteaa luovuuden olevan hyvin sosiaalinen ilmiö. Hän perustaa toteamustaan seikkoihin, jotka osoittavat luovuuden ilmentymisen, luovuuden arvon ja luovan tapahtuman hyötyjen jakautumisen olevan paljolti kontekstisidonnaista ja liittyvän siis siihen sosiaaliseen kontekstiin, jossa luovuutta etsitään ja synnytetään. Sosiaalisuuden ja kulttuurien merkitykset luovuudelle ovat tärkeitä. Csikszentmihályi (1999) kutsuu luovuutta sosiaalisen systeemin yksilön havainnoista ja näkemyksistä tekemäksi eräänlaiseksi arvioksi ja painotukseksi. Csikszentmihályi myös väittää, että minkä tahansa luovuuden objektiiviseksi väitetyn määritelmän tulee ottaa huomioon yhtä paljon sen 'yleisö' kuin sen 'luojan'. (Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001a, 11)

*Luovuudelle oleelliset sosiaaliset ja alan olosuhteet.* Csikszentmihályin (1999) kehittämässä luovuuden systeemimallissa toinen pääelementti on yhteisö, tai toisin sanoen kaikkien asiantuntijayhteisöjen summa. Asiantuntijayhteisöt koostuvat yksilöistä, jotka harjoittavat tiettyä alaa ja joilla on valtaa muuttaa sitä. Csikszentmihályin mukaan materiaalisesti varakkaampi yhteisö on paremmassa asemassa edistämään luovaa prosessia, saa informaatiota paremmin saataville, tarjoaa mahdollisuuden suuremmalle erikoistumiselle ja kokeiluille ja pystyy paremmin palkitsemaan ja omaksumaan uusia ideoita. Csikszentmihályi kuitenkin näkee, että voi viedä useita sukupolvia ennen kuin materialistiset resurssit tai niiden runsaus muuttuvat hyvinvoinniksi ja uutuusideoiden tukeminen mahdollistuu: asioilla on yhteiskunnissa tärkeysjärjestyksensä. (Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001a, 15-16)

Csikszentmihályi (1999) toteaa, että yhteisön avoimuus uutuuksille riippuu yhteisön sosiaalisesta organisaatiosta ja organisoinnista. Csikszentmihályi viittaa Therivel'iin (1995), jonka mukaan keskusjohdon pyrkiessä kohti absoluuttisuutta (engl. absolutism), silloin epätodennäköisimmin kokeiluja tuetaan. Toisenlainen ja enemmän vastakkainasetteleva Csikszentmihályin ehdotus on, että tasa-arvoa kannattavat (engl. egalitarian) yhteisöt (esim. demokratiat tai sosiaaliset hallintojärjestelmät) epätodennäköisemmin tukevat luovaa prosessia kuin yhteisöt (esim. ylimystöt (aristocracy) tai harvainvalta (oligarchy), joissa vain harvat kontrolloivat suhteettomia määriä resursseja. Näin on yksikertaisesti siksi, että hyvinvoinnin ja vallan keskittyessä vain harvoihin käsiin, on helpompi käyttää siitä osa riskialttiisiin ja 'tarpeettomiin' kokeiluihin. Myös, etuoikeutettujen luokan (leisure class) kehittyessä myös uusien ideoiden tasovaatimukset asiantuntijayhteisölle uudelleenmäärittyvät ja nousevat. (Therivel 1995; Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001a, 16)



Csikszentmihályi (1999) nostaa esiin, että moninaisten kulttuuristen virtausten risteyksissä sijaitsevat yhteisöt voivat helpommin hyötyä eri ideoiden synergiasta, mikä on luovalle prosessille hyvin tärkeää. Csikszentmihályi viittaa Simonton'iin (1991), jonka mukaan luultavasti johtuu yleensä erillään pidettyjen luokkien etujen ja näkemysten törmäämisen aiheuttamasta synergiasta, että sosiaalisten levottomuuksien aikakaudet usein kohtaavat luovuutta. Csikszentmihályi näkee myös ulkoisten uhkien usein mobilisoivan yhteisöä tunnistamaan luovia ideoita, jotka muuten eivät olisi herättäneet paljoakaan huomiota. Viimeiseksi Csikszentmihályi korostaa yhteisön kompleksisuutta. Ääripäät, liikaa hajanaisuutta tai liikaa yhtenäisyyttä, ovat epätodennäköisiä synnyttämään uutuusia, jotka hyväksyttäisiin ja säilytettäisiin. Ideaaliolosuhteet luovuudelle olisi sosiaalinen järjestelmä, joka olisi korkeasti erottautunut erikoistuneisiin asiantuntijaryhmiin ja jota Csikszentmihályi Durkheimin (1912/1967) esittämään viitaten pitäisi koossa 'orgaaninen yhteenkuuluvuus' (engl. organic solidarity). (Simonton 1991; Durkheim 1912; 1967; Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001a, 16-17)

*Asiantuntijayhteisön rooli.* Csikszentmihályi (1999) esittää, että systeemimallin portinvartijat, joilla on oikeus tehdä alan käytäntöjen muutoksia, yhdessä muodostavat alan asiantuntijayhteisön. Asiantuntijayhteisön mahdollisuuksiin vaikuttaa alan luovuuteen vaikuttaa yhteisön pääsy taloudellisiin resursseihin. Tietyillä aloilla lisäksi uutuuksien saaminen aikaan ei onnistu ilman suuria taloudellisia resursseja. Taloudellisten resurssien kumuloituminen paikallisesti mahdollistaa innovaatioita. Asiantuntijayhteisö houkuttelee Csikszentmihályin mukaan 'alkuperäisiä' (engl. original) mieliä siinä suhteessa, että tämä yhteisö tarjoaa syvyyttä mahdollisuuksiin tehdä kokeiluja ja tarjoaa lisäksi palkintoja menestyksestä. Näin esiin tulevat ulkoiset motivaatiotekijät ovat myös huomionarvoisia. Csikszentmihályin näkemyksissä asiantuntijayhteisön keskeinen asema ympäröivän yhteisön (alan) arvomaailmassa myös määrittelee, kuinka todennäköisesti asiantuntijayhteisö houkuttelee uusia innovatiivisuuteen taipuvia yksilöitä. Se asiantuntijayhteisö, joka pystyy rajoittamattomimmin houkuttelemaan uusia lahjakkaita nuoria, todennäköisemmin todistaa luovia murroksia. (Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001(a), 17-18)

Csikszentmihályi (1999) toteaa niiden alojen, joissa suuri yleisö pystyy helpommin saavuttamaan suuremman päätävävallan alan tuotteiden luovuuden määrittelyssä, erikoistuneen asiantuntijayhteisön olevan 'turmiollisesti' (engl. notoriously) kykenemätön määräämään, mitkä tuotteet ovat luovia. Jotta asiantuntijayhteisö pystyisi perustamaan ja säilyttämään riittävän vaatimustason, sillä pitää olla vähintään tietyn kokoinen organisaatio. Usein kuitenkin asiantuntijayhteisö uhraa suurimman osan energiastaan alan palvelemisen sijaan enimmäkseen



oman yhteisönsä ja omien tavoitteiden palvelemiseen. Tämä vaikeuttaa heidän saavutustensa objektiivista arvioimista ja muuttumista heidän osaltaan meriiteiksi. Csikszentmihályi näkee toiseksi tärkeäksi asiantuntijayhteisöjä erotteluvaksi ulottuvuudeksi sen laajuuden, miten avoimia tai suljettuja yhteisöt ovat ideologisesti uusille ideoille. Tähän osaltaan vaikuttaa asiantuntijayhteisön sisäinen organisaatio ja osaltaan sen suhde koko alaan ja suurempaan yhteisöön. Csikszentmihályi näkee, että jotkut vaikuttavimmista ideoista tai prosesseista näyttäivät tulevan esille, vaikka niille ei olekaan olemassa alaa tai asiantuntijayhteisöä. Sosiaalisen kontekstin puute on kuitenkin näennäinen kuin todellinen. Innovaatiot pohjautuvat kuitenkin johonkin alaan, vaikkakin olisivat harhautuneet jollekin uudelle alueelle, kuten esimerkkinä Freudin psykoanalyysi lähti kehittymään psykiatrian alan vaikutteista. Csikszentmihályin mukaan luovuuden säännöllisyyttä lisätäkseen yksilön voi olla hyödyllisempää työskennellä asiantuntijayhteisöjen tasolla ja kesken, kuin yksilöiden tasolla ja kesken. Analyysitasoina luovuuden arvioimiseksi voivat olla sekä yritystaso, että useiden yritysten muodostama koko alan (tai teollisuuden) taso. (Csikszentmihályi 1999; ks. Henry 2001a, 18-19)

*Luovuuden sosiaalinen ympäristö.* Pugh ja Morley (1988a) puhuvat kokonaissuunnittelusta (engl. total design). Tässä toiminnassa specialistit työskentelevät keskenään tutkien markkinoita, projektin valintaa, tuotteen konseptointia ja valmistustoimintaa ja asiakkaan tukipalvelujen hyödyntämistä. Bailey (1978) ja Morley (1988) kutsuvat sitä toiminnaksi, jota voi kutsua 'kurinalaiseksi luovuudeksi'. Morley Bensinger'iin (1965) viitaten sanoo, että suunnitteluun kuuluu luovuus ennemmin kuin innovaatio ja tarkoittaa tällä, että 'liian toistuvasti se, mikä on uutta on vain erilaista, mutta ei parempaa'. (Pugh ja Morley 1988a; Bailey 1978; Morley 1988; Bensinger 1965, 142; ks. Hosking ja Morley 1991, 181-182)

Guilford (1956, 1967, 1986) ehdottaa, että kyvyt voivat sisältää viiden laista älyllistä perusprosessia. Nämä ovat tietoisuus (engl. cognition), muisti (memory), poikkeava tuotanto (divergent production), yhtyvä tuotanto (convergent production) ja arviointi (evaluation). Hän teki johtopäätöksen, että luovuus sisältää enemmän kuin vain divergenssiä tuotantoa, mutta se on yksi tärkeä elementti. Tämä johti korostamaan tuotosten valikoiman sujuvuutta (fluency), joustavuutta (flexibility), alkuperäisyyttä (originality) ja seikkaperäistämistä / yksityiskohtaistamista (elaboration). (Guilford 1956; 1967; 1986; ks. Hosking ja Morley 1991, 182)

Weisberg (1986) on kuvaillut tätä osaksi 'eriävän ajattelun myyttiä'. Hän esittää, että jako tehdään säännöllisesti 'yksilön menneisyydenkokemuksen loogisen soveltamiseen ongelmaan' ja

toisenlaisen, 'näkemysshyppyihin' johtavan ajattelun välille. Oletetaan, että tämä jälkimmäinen ajattelutapa on spontaanimpaa, vaatii meidän pidättyä tuomitsevuudesta, ja voi esiintyä vain, jos erinäiset esteet tai haitat poistetaan. (Weisberg 1986; ks. Hosking ja Morley 1991, 182)

Ensimmäiseksi hän (Weisberg 1986) väittää, että luovuuden esimerkit tieteessä, teknologiassa, ja taiteissa voidaan katsoa esimerkeiksi luovasta ongelmanratkaisusta. Toiseksi hän väittää, että paradigmoja tutkittaessa näkemämme tapaukset eivät ole yllättäviä divergenttiin ajatteluun perustuvia näkemysshyppyjä, vaan suoraviivaisia, vähittäisiä muutoksia (engl. incremental modifications) aikaisemmista töistä. Näkemissämme esimerkeissä ja niiden kaltaisissa ei ole eriävää ajattelua vaan luovia epäonnistumisia (creative failures), pitkäjänteisyyttä (perseverance), päättäväisyyttä (determination), resurssien runsautta (resourcefulness), lisääntyviä muutoksia (extended revisions) ja vähittäisiä saavutuksia (incremental gains). Kolmanneksi hän esittää kokemusperäistä todistusaineistoa ja väittää jälleen kerran, että ei ole tarvetta olettaa erikoisprosessia, jota kutsutaan 'näkemykseksi'. Osa tästä todistusaineistosta koskee tekniikoiden tehokkuutta kuten aivomyrsky (brainstorming). (Weisberg 1986; ks. Hosking ja Morley 1991, 182)

### 3.3 Luovuus ja innovaatiot käytännössä sosiaalisessa ympäristössä

*Esimerkki sosiaalisesta ympäristöstä ja sen luovuudesta; vankeinhoito.* Tässä käytetään esimerkkitapauksena Englannin vankeinhoitojärjestelmää pääministeri Thatcherin aikana 1980-90-luvuilla. Carter, Klein ja Day (1992) esittävät, että vanginvartijoiden ulkoisen suorituksen tarkastelun johdosta heitä 'kehuttiin' näkymättömimmäksi työntekijäryhmittymäksi koko Britannian julkisella sektorilla. He lisäävät, että suorituksen mittaaminen oli noussut julkisella sektorilla tuohon aikaan erityisesti pinnalle ja tämän tarkoitus oli saada julkisen sektorin eri alojen työntekijäryhmittymät kontrollin alle. Vankeinhoitojärjestelmä sai muutenkin huomiota useimpiin muihin julkisen sektorin organisaatioihin verrattuna hyvin erilaisesta suorituksen mittauksen järjestelmästä. (ks. Carter, Klein ja Day 1992, 77)

Carter, Klein ja Day (1992) kertovat, että Englannin ja Walesin alueilla julkisen sektorin vankeinhoidon monopoliaseman ohella vanginvartijat (tai virkailijat) olivat yksi parhaiten organisoitu ammatillinen ryhmittymä, vaikka vankeinhoidon johdon ei tarvinnutkaan nojautua mihinkään merkittäviin ammatillisesti koulutettuihin työntekijäryhmittymiin. Johtamisjärjestelmä koko vankeinhoidon järjestelmän tasolla on ennemmin neuvotteluprosessi kuin käsky- ja



määräysvaltojen suhdeverkosto. Eräs vallan merkeistä on, että virkailijoita on lähes yhtä paljon kuin on vankeja. Alueelliset vankeinhoidon johtajat ja kuvernöörit nauttivat huomattavaa autonomiaa, mutta päämajan suorat auktoriteettiyhteydet kuitenkin mahdollistavat kontrollin käsinkosketeltavuuden, jos siihen on tarvetta, kuten Strangeways vankilakapinan aikana vuonna 1990. Vankilajärjestelmä onkin siis varsin tarkassa julkisen yleisön tarkkailussa. (Carter, Klein ja Day 1992, 77-78)

Carter, Klein ja Day (1992) toteavat, että vankilapalvelu luokitellaan heterogeenisuudeltaan keskitasoiseksi tai matalaksi organisaatioksi. He lisäävät, että vaikkakin perus vankeinhoitotehtävä kuvastaa homogeenista tehtävää, liittyi vankilajärjestelmään paljon myös muita palveluita ja niiden tarjoajia, muun muassa ravintola- ja sairaalapalvelut. Carter, Klein ja Dayn mukaan Brittein valtionhallinnossa nousi vankeinhoidon osalta erityisesti pintaan epävarmuuden ulottuvuus. He lisäävät, että epävarmuutta on organisaation päämäärissä, kun toisaalta vankila tavoittelee vankien turvallista sijoittamista ja eristämistä ja toisaalta vankeinhoidon odotetaan myös palvelevat muita liitännäisiä tavoitteita, kuten asukkien uudelleensuuntausta ja rehabilitaatiota. Nämä päämäärät voivat joutua keskenään konfliktiin. Carter, Klein ja Day kertovat, että mittauksen ongelmaksi muodostuu, että esimerkiksi pakoyritysten lukumäärä voidaan helpostikin laskea, mutta vaikeampaa on mitata riittävän tarkoin mittarein esimerkiksi rehabilitaatiotyön vaikutuksia ja toteumia. He pohtivatkin, voiko laitokseen sulkeminen parhaimmassa tapauksessa muuttaa asukin (vangin) yhteiskuntakelpoiseksi ja hyödylliseksi sekä itselleen että muille vai pahimmissa tapauksessa huonon vankilaympäristön vuoksi vain syöstä asukin syvemmälle 'rikolliseen elämään'. Clarke ja Cornish'iin (1983) ja Goldman'iin (1984) viitaten he toteavat, että vankilakokemuksella voi olla myös hyvin vähän vaikutusta rikolliseen motivaatioon; ennemmin kokonaisvaltaisemmat ympäristön olosuhteet ja yksilön piirteet ennen vankilaa, vankilassa ja vankilan jälkeenkin, voivat yhdistyä vaikuttimiksi. (Clarke ja Cornish 1983; Goldman 1984; ks. Carter, Klein ja Day 1992, 78)

*Suoritusmittareiden muotoilu ja käyttö vankeinhoidossa.* Carter, Klein ja Day (1992) kertovat, että vankeinhoitojärjestelmä tarjosi ministerihallinnon painostuksessa ratkaisuksi pakojen tai niiden yritysten laskemisen sijaan vankilan tehokkuusmittariksi laskemalla uudelleen tuomittujen lukumäärän ja keinona arvioida vankilan entisten asukkien uudelleenrikollistumisen tasoa. Carter, Klein ja Dayn mukaan vankilanjohtajat kuitenkin vääristelivät näitä suoritusmittauksia, suosien sellaista esitystapaa, jonka vankiloiden kriitikot kuvailivat 'palonsammutus' -lähestymistavaksi, jonka vuoksi suuri yleisö sai tietoonsa vain siedettävämpiä ja samalla vankeja mustamaalaavia näkemyksiä tapahtuneista asioista. Vaikka vankeinhoitojärjestelmä selvisi Thatcherin alkuaajan

julkisten palvelujen tehokkuusseulonasta helpolla ja järjestelmä (tuomioistuinten ohella) saivat absoluuttisesti lisää määrärahoja, puuttui tarkastuskomitea (The May Committee of Inquiry, Home Office 1979) vankeinhoidon organisaation useisiin sisäisiin ongelmiin. Carter, Klein ja Day kertovat, että vankilapalveluja vaadittiin avaamaan toimintaansa enemmän julkiselle tarkastelulle ja myös ulkopuolinen ylitarkastajan virka asetettiin. Morganin (1985) mukaan Ylitarkastusosaston valvontaohjelmaa koskevissa vaatimuksissa vaadittiin keskittymään 'henkilökunnan ja vankien moraaliin'; vankilaansulkemisajan laatuun; rakennusten kuntoon; inhimillisyyden ja hallinnan asioiden kysymyksiin; ja laajuuteen, jolla vankilayksikkö antaa arvoa siihen sijoitetulle rahalle. (The May Committee of Inquiry, Home Office 1979; Morgan 1985, 110; ks. Carter, Klein ja Day 1992, 79-80)

Carter, Klein ja Day (1992) kertovat, että käänteentekevää vankeinhoidossa oli vankilavirkamiesten järjestön kanssa neuvoteltu 'Fresh Start' -sopimus, (...): tämä suunnitelma esitteli muun muassa joustavat työskentelyjärjestelyt vankilatyöntekijöille. He lisäävät, että myös kustannuslaskennan monitorointia tehostettiin. Carter, Klein ja Day (1992) Chapliniin (1982) sekä Marsden ja Evansiin (1985) viitaten kertovat, että yksi ratkaisuyritys oli 'tulostavasti vankilayksiköt' kokeiluna, joka rohkaisi realistisiin paikallisiin yksiköiden päämääriin. He lisäävät, että seuraavaksi Vankilahallinto muotoili 'Esityksen vankeinhoidon tehtäviksi', joka julkaistiin 1984. (ks. Home Office 1984; ks. myös Train 1985). Tämä dokumentti korosti resurssien 'maksimaalisen tehokkaan' käytön tärkeyttä tavoiteltaessa muun muassa turvallisuutta, inhimillistä kohtelua ja vankien valmistelua vapauttamiseen. (Chaplin 1982; Marsden ja Evans 1985; Home Office 1984; Train 1985; ks. Carter, Klein ja Day 1992, 81-82)

### 3.4 Yhteenveto

Edellä esitettyjen organisaation sosiaalisten tekijöiden ja luovuuden sosiaalisten tekijöiden pohjalta ymmärtää, että sosiaalisen toiminnan sujuminen on tärkeää esimerkiksi organisaation tehokkuuden ja organisaation johtotehtävissä olevien henkilöiden työmäärän helpottamisen kannalta. Luovuuden esiintyminen sosiaalisessa ympäristössä ja juuri luovuuden sosiaalinen luonne antaa yritykselle yhden erittäin potentiaalisen mahdollisuuden kehittää yritystä kilpailukyvyltään ja mahdollistaa tosiasiassa kilpailu muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa. Luovuus on yksi arvaamattomimmista voimavaroista yrityskentässä, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Yhden organisaation 'luovuuspuuska' saattaa työntää muut yritykset pois kilpailukentiltä,



mutta luovuus voi myös tehostaa koko yrityskenttää ja luoda entistä korkeampaa hyvinvointia sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella.

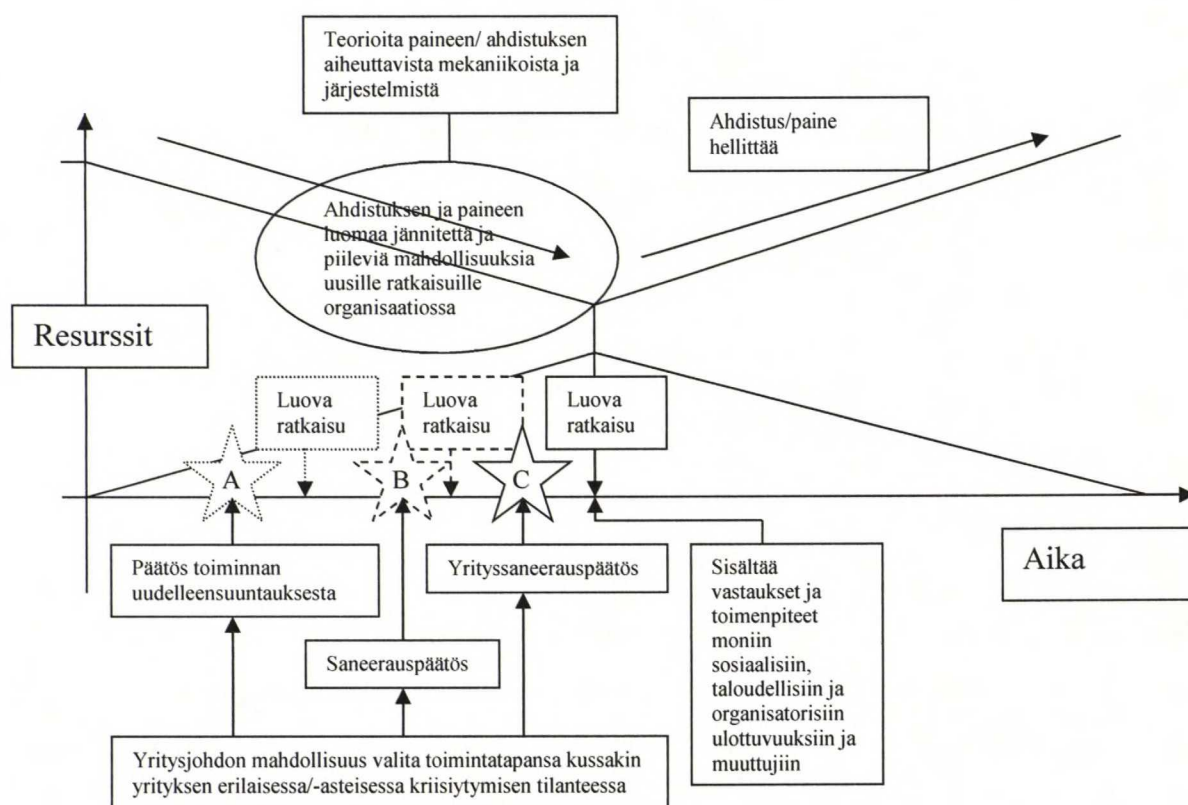
*osa 3 KRIISIN KOHTAAMINEN*



## 4 Yritys ja kriisin kohtaaminen

### 4.1 Tutkielman viitekehys

Tässä tutkielmassa viitekehysten muodostaa samantapainen malli, joka jo aiemmin on esiintynyt Anttilan (2005) kandidaatintutkielmassa. Seuraavassa malli:



Kuvio 4. Tutkielman viitekehys; Anttila 2005.

*Tutkielman viitekehysten sisällöstä.* Tässä viitekehyksessä yrityksen kriisiytyminen nähdään vaiheittaiseksi etenemiseksi kohti resurssien loppumista. Yrityksellä erilaisissa kriisitilanteissa ja voimakkuudeltaan erilaisissa kriisitilanteissa on joitakin mahdollisuuksia toimia, jotta kulku kohti resurssikatoa katkeaisi ja yritys pääsisi takaisin jaloilleen. Viitekehysten esittämässä mallissa yrityksen johdolla nähdään olevan kolme erilaista menettelyä kriisin selvittämiseksi: 1) Yritysjohdolla voi kriisin alkuvaiheessa tai vasta kriisin ensi merkkien ilmetessä ryhtyä *toiminnan uudelleensuuntaukseen* (ks. Prihti 1980). Yritysjohdolla pyrkii *varhaisen tervehdyttämisen* keinoilla

saattamaan yrityksen takaisin terveeseen toimintamalliin; 2) Yritysjohdo voi kriisin pahentuessa etsiä ratkaisua vapaaehtoisesti *saneeraamalla* (ks. Prihti 1980) yritystoimintaa. Näillä yrityksen *myöhäisen tervehdyttämisen* keinoilla yritysjohto yhdessä yrityksen rahoittajien kanssa voi ryhtyä voimakkaampiin toimenpiteisiin palauttaakseen yrityksen takaisin oikeille raiteille; 3) Mikäli edelleen näiden toimenpiteiden jälkeen tai jos näihin edellisiin toimenpiteisiin yrityksen johto ei ole ryhtynyt, voi yritys hakeutua *lakisääteiseen yrityssaneerausmenettelyyn*. Tällöin yritys oikeusteitse hakeutuu muodollisempaan menettelyyn, jossa yrityksen prosessit, rahoitus ja kaikki on tarkan seulonnan kohteena. Tähän menettelyyn yritystä voi hake myös sen rahoittajatahot, tuomioistuin tai yhtiökokous.

Mallissa luovuuden olemassaolo kulkee jatkumolla ja hypoteesina esitetään, että luovat ideat nousevat esille sekä näiden menettelyjen yhteydessä että viimeistään siinä hyödyllisen luovan idean esiintulovaiheessa, kun resurssien dramaattinen loppuunkäyminen on aiheuttanut yrityksen toimijoissa 'luovaa' stressiä ja paineita. Tämä luova prosessi on siis luovuuden luonteen mukaisesti vahvasti myös tiedostamatonta ja luovien ideoiden tiedostetut esiintulovaiheet ovat vain hetkellisiä ja keskittyvät murroshetkiin.

## 4.2 Insolvenssimenettelmistä

Karkia (2003) kirjoittaa, että suomalaisen insolvenssilainsäädännön tavoitteenasettelussa menettelyjen on täytettävä tietyt reunaehdot. Insolvenssimenettelyjen on oltava ennustettavia, niiden tulee olla läpinäkyviä ja velkojia on kohdeltava tasapuolisesti. Insolvenssilainsäädännön pää tavoitteena markkinataloudessa on optimaalisen riskin jaon toteuttaminen talouden toimijoiden välillä. Insolvenssioikeuden johtava periaate on velkavastuun toteutuminen. Kouluun (2002, 57) viitaten Karkia toteaa, että niin suomalaisella insolvenssimenettelyllä kuin insolvenssimenettelyyn nimitetyllä hallinnollakaan ei ole velvollisuutta esimerkiksi työpaikkojen säilyttämiseen tai ylipäänsä työllisyyden takaamiseen. (Koulu 2002; ks. Karkia 2003, 33-34)

Karkia toteaa, että insolvenssilainsäädännön perinteisenä tavoitteena on kansalaisen tai yrityksen maksukyvyttömyyden aiheuttaman yhteiskunnallisen haitan vähentäminen. Pelkkä tavoite ei ole kuitenkaan antanut konkreettisia lähtökohtia lainsäädäntötyöhön. Voidaankin esimerkiksi kysyä mitä haitalla tarkoitetaan, kenen haitta yritetään minimoida ja mitä keinoja siihen käytetään. (...) Lisäksi lait korostavat voimakkaasti velkojaetuista asennetta ja lakien tavoitteena on velkojan haitan (luottotappion) minimoiminen mahdollisimman tehokkaalla pakkoperinnällä.



*Taustaa suomalaisiin insolvenssimenettelyihin ja niiden perusteisiin.* Tässä esitellään Suomessa lailla säädettyjen insolvenssimenettelyjen piirteitä. Insolvenssilla tarkoitetaan velkajärjestelyjä ja insolvenssimenettelyillä niitä menetelmiä, joilla velkoja pyritään parhaimmalla tavalla järjestelemään. Karkia (2003) kertoo, että niiden lisäksi velallisen käytettävissä on tuomioistuimen ulkopuolella tapahtuva menettely, jota ei ole säännelty lailla. Se perustuu velkojen ja velallisen välillä tehtävään vapaaehtoiseen sopimukseen. Jotta näin tapahtuva yrityksen saneeraus olisi mahdollinen, suurimman osan päävelkojista on annettava sille suostumuksensa. Tehtävä sopimus ei saa olla niiden velkojen etujen vastainen, jotka eivät osallistu sopimuksen tekemiseen. Tuomioistuimen ulkopuolella tapahtuva menettely on kustannuksiltaan edullisempi verrattuna tuomioistuinmenettelyyn. Sen välityksellä voidaan myös välttää tuomioistuinmenettelyn saama velallisyriitykseen kohdistuva haitallinen julkisuus. (Karkia 2003, 34-35)

*Miksi insolvenssimenettelyitä on olemassa?* Karkia (2003) esittää, että esim. Euroopan unionin jäsenvaltioissa perustetut järjestöt tavoittelevat yritystoiminnan pelastamista mm. taloudellisissa vaikeuksissa oleville yrittäjille suunnatun neuvonnan välityksellä. Lisäksi perustetut järjestöt ovat laatineet lainsäädäntöön kohdistuvia suosituksia ja periaatteita, jotta yritystoiminta voitaisiin pelastaa ja konkurssin jälkeinen uusi alku olisi mahdollinen. Karkia lisää, että Maailmanpankin laatimat periaatteet pyrkivät edistämään kansainvälistä yksimielisyyttä ja yhtäläisiä standardeja insolvenssimenettelyjen tehokkuuden ja velkojen oikeuksien hyväksi. Periaatteet korostavat sitä, että kansallisen insolvenssijärjestelmän on oltava läpinäkyvä ja ennustettava, mutta että myös kansainvälinen järjestelmä on huomioitava. Maailmanpankki pyrkii kehittämään maailmanlaajuisia maksukyvyttömyysfoorumia ja tietokantaa, joiden tavoitteena on edistää parhaita käytänteitä valtiokohtaisten maksukyvyttömyysjärjestelyjen kehittämisessä (ks. myös Yritystoimintajulkaisut: taloudellisissa vaikeuksissa olevien yritysten avuksi, 10). Karkia tarkentaa, että yritystoiminnan pelastamista tulee tavoitella sekä muodollisilla, että epämuodollisilla menettelyillä. Maailmanpankin periaatteet suosittavat, että valtion rahoitussektorin, kuten valtionvarainministeriön ja keskuspankin epävirallisen tuen avulla on edistettävä menettelysääntöjen kehittämistä tuomioistuimen ulkopuolisissa maksukyvyttömyysmenettelyissä. valtioiden tulisi myös rohkaista epävirallisten menettelyjen käyttöönottoon. (ks. myös The World Bank: Principles and Guidelines for Effective Insolvency and Creditor Rights Systems, 5,11; ks. Karkia 2003, 49-50)



*Insolvenssimenettelyistä.* Karkia (2003) selittää, että yritystoimintaa koskevalla insolvenssimenettelyllä on oltava tietyt vähimmäisedellytykset. Maailmanpankin periaatteet (emt., 4) korostavat puolueettoman, tehokkaan ja oikeaan aikaan tapahtuvan insolvenssimenettelyn merkitystä. Lisäksi insolvenssimenettelyn on oltava läpinäkyvä ja sen on mahdollistettava tiedon jakaminen asianosaisille. Samalla on luotava puitteet rajat ylittävälle insolvenssimenettelyille. Karkia (2003; ks. myös Euroopan unionin julkaisuja: Bankruptcy and a Fresh Start: Stigma on Failure and Legal Consequences of Bankruptcy, 183 sekä Koulu 2002, 59) toteaa, että tällä hetkellä suomalaisessa insolvenssioikeudessa on nähty ongelmana se, että yksityishenkilön velkajärjestely ja yrityssaneerausmenettely voidaan määritellä velallisen oikeudeksi, kun taas konkurssi ja ulosotto ovat velkavastuuta toteuttavaa velkojainoikeutta. Siten insolvenssimenettelyllä on erityistä merkitystä tavoiteltaessa yritystoiminnan jatkamista ja sen konkurssin jälkeistä uutta alkua. (ks. Karkia 2003, 146, 149-150)

Karkia (2003; ks. myös emt EU-julkaisu, 209, sekä emt. Yritystoimintajulkaisut, 4) selittää, että Euroopan unionin tutkimukset korostavat saneerausmenettelyjen epäonnistumisen johtuvan siitä, että velallisyrittäjien johto on haluton ottamaan vastaan riittävän aikaisessa vaiheessa ongelmien ilmettyä neuvoja insolvenssiasiantuntijalta ja sen päättämiseksi viedäänkö yritys saneerausmenettelyyn. Tämän on puolestaan todettu johtuvan mm. siitä, ettei tiedetä olemassaolevia vaihtoehtoja. Yrittäjät eivät aina tiedä lain suomaa mahdollisuutta yritystoiminnan pelastamiseksi. Yrittäjillä ei aina ole riittävästi tietoa sen suhteen, että taloudelliset ongelmat on ratkaistava tarpeeksi ajoissa. Lisäksi Suomessa erityisesti pk-yrityksiltä on todettu usein puuttuvan sekä osaamista että resursseja yritystoiminnan kehittämiseksi ja sen uudelleen suuntaamiseksi. (ks. Karkia 203, 186)

*Kenen etua tavoitellaan?* Karkia (2003; ks. myös emt. EU-julkaisu, 183, 232 sekä Koulu 2002, 51) kertoo, että velkojien oikeuksien korostamisella pyritään varmistamaan rahoitusjärjestelmän toimivuus. Velkojaetus valtiot (*pro creditor*) ottavat ensisijaisesti huomioon velkojien oikeuden maksunsaantiin. Eurooppalaisissa yritystä koskevissa insolvenssimenettelyissä yleisenä linjana on arvioitu olevan se, että Euroopan unionin kansallinen lainsäädäntö tavoittelee ensisijaisesti velkojien intressien suojaamista. (...) Kuitenkin esim. Ranskassa ja Saksassa menettely on velallisen etua korostava silloin, kun ryhdytään yrityksen uudelleenjärjestelyyn. Myös Italiassa on käytössään velallisen etua korostava menettely. Sen sijaan velalliset valtiot (*pro debtor*) antavat suhteellisesti enemmän arvoa velallisen ja yhteiskunnan intresseille. Yhdysvaltojen menettelyt allokoivat haitan välttämättömissä tilanteissa velallisen sijasta velkojille. (ks. Karkia 2003, 149)



Karkia (2003; ks. myös Koulu 2002, 54 sekä emt. EU-julkaisu, 170-171) toteaa, että insolvenssimenettelyn saama julkisuus on perusteltua, sillä kukaan velkojista ei tue yrityksen pelastustoimia, ellei voi itse vakuuttua siitä, että siihen on mahdollisuuksia. Lisäksi maksukyvyttömyysmenettelystä aiheutuu kustannuksia. Karkia (ks. myös emt. EU-julkaisu, 150-151, 259) lisää, että julkisuudella voidaan suojata rahoittajia, mutta samalla se on suuri kielteisen leiman aiheuttava tekijä yritykselle. Konkurssin tehneeseen kohdistuu usein kielteinen ennakoasenne ja hänen maineensa riippuu konkurssimenettelyn saamasta julkisuudesta. Kaikella sillä tiedolla, jota maksuvaikeuksissa olevasta yrityksestä tiedotetaan tai julkaistaan, tosiasiallisesti karkotetaan mahdolliset rahoittajat, sijoittajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit ja samalla mahdollisuus uusien sekä entisten liiketoimien harjoittamiseen. Samalla vaikeutetaan yrityksen mahdollisuuksia jatkaa yritystoimintaa. Karkia (ks. myös emt. EU-julkaisu, 170-171) jatkaa, että sen sijaan insolvenssimenettelyissä maksuvaikeuksissa olevan yrityksen taloudellista tilaa koskevan tiedon rajaaminen vain menettelyyn osallistuville velkojille sekä käytäntöön tai lakiin perustuva luottamuksellisuus, on omiaan edistämään yrityksen mahdollisuuksia toipua ja saada tukea ilman leimasta aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia. (ks. Karkia, 147-148)

#### 4.3 Fresh Start - ja Small Beginnings ideologiat

*Fresh Start.* Karkia (2003) selittää jäljempänä mainittuun EU-julkaisuun viitaten, että *Fresh Start -opilla* ja sen toteuttamisella tavoitellaan yrittäjän mahdollisuutta aloittaa yritystoiminta uudestaan konkurssin jälkeen. Tämän lisäksi termillä tarkoitetaan mahdollisuutta jatkaa yritystoimintaa yrityksen taloudellisista vaikeuksista huolimatta. Karkian raportissa *Fresh Start -määritelmä* perustuu Euroopan unionin julkaisuun: *Bankruptcy and a Fresh Start: Stigma on Failure and Legal Consequences of Bankruptcy*. (ks. Karkia 2003, 25)

Karkia (2003) selittää EU-julkaisuun (s. 210) viitaten, että yritystoiminnan taloudellisista vaikeuksista ja konkurssista aiheutuva kielteinen leima on yksi merkittävä este *Fresh Start -opin* toteuttamiselle. (...) *Fresh Start -opin* soveltamisella painotetaan paitsi velallisen, myös yhteiskunnan etuja laajemmin. Velallisen etujen painottamisella edistetään useimmiten myös velkojien etua. (ks. Karkia 2003, 23)

Karkia (2003) tuo esille, että yrittäjyyden vihreä kirja korostaa tarkoituksenmukaisten toimien käyttöönottoa, jotta konkurssista aiheutuvat negatiiviset vaikutukset vähenisivät. Tällaisia toimia ovat nopeampi veloista vapautuminen, tiettyjen varojen säilyminen sekä tiettyjen konkurssia koskevien rajoitusten poistaminen. (Vihreä kirja: Yrittäjyys Euroopassa, 26; ks. Karkia 2003, 23)

Karkia (2003) toteaa johtopäätöksissään, että yhdensuuntaisesti Euroopan unionin asettamien tavoitteiden mukaisesti, konkurssi olisi kuitenkin nähtävä myös oppimismahdollisuutena, yritystoiminnan epäonnistumisen seuraamuksia olisi helpotettava ja kansallista lainsäädäntöä tarkasteltava Fresh Start -opin soveltamista edistävien tekijöiden valossa. Karkia mukaan on otettava huomioon, että Fresh Start -oppiin sisältyvät keinot eivät saa väaristää kilpailua, niiden ei pidä vaikeuttaa rahoituksen saantia, eikä niiden pidä rohkaista liialliseen riskinottoon. Karkian mukaan, kun yritystä koskevassa rehabilitaatiomenettelyssä pyritään riittävässä määrin turvaamaan myös velkojien edut, mahdollisuudet menestykselliseen menettelyyn kasvavat. (s. 189-190)

Karkia (2003) esittää, että Fresh Start -opin toteuttamisella edistetään lopultakin yrittäjyyttä sen kaikissa vaiheissa: yritystoimintaa aloitettaessa, yritystoiminnan ollessa taloudellisissa vaikeuksissa sekä yritystoimintaa konkurssin jälkeen. Lisäksi sillä lisätään kaikkien hyvinvointia edistämällä talouden toimintaedellytyksiä sen mikro- ja makrotasolla. Yritysten konkurssin jälkeistä uutta alkua ja taloudellisissa vaikeuksissa olevan yritystoiminnan jatkamista tukemalla muutetaan samalla asenteita ja niiden takana olevia arvostuksia suuntaan, jossa rehellisen yrittäjän taloudellisten vaikeuksien myönnetään ennemminkin olevan seurausta kokemuksen puutteesta, ongelmien liian myöhäisestä ilmitulosta tai vain elämän epäsuotuisista olosuhteista, eikä niinkään kyvyttömyydestä harjoittaa yritystoimintaa. (Karkia 2003, 207)

*Small Beginnings.* Välikangas ja Välikangas (2005) sanovat, että tarkasteltaessa evoluutioteorian näkökulmasta organisaatioiden ongelmakenttiä huomataan, että evoluutioajattelussa painottuvat monivivahteiset potentiaaliset strategiavaihtoehdon, kilpailu sekä organisaation uudelleenmuotoutuminen niin kilpailuun liittyvien etujen ja etulyöntiasemien (basis of competitive advantage) kuin ydinliiketoiminnan uudelleenmäärittelyn (redefining industry economics) osalta suuntaa ohjaavina tekijöinä. (...) (ks. Hamel 1996, Kauffman & Macready 1995, Pascale 1996, 80, Weick 1996) Välikangas & Välikangas sanovat, että näitä pieniä toimintatapaa muuttavia vaihtoehtoja, minikokeiluja, voidaan kutsua nimellä Small Beginnings. Kun kokonaisvaltaiset ratkaisut eivät toimi, ovat Small Beginnings -aloitteet yhdessä adaptiivisen käyttäytymisen kanssa organisaation todellisia mahdollisuuksia. Tämä edellyttää kuitenkin erityistä panostamista



johtajuuteen, jotta organisaation jäsenet saadaan innostumaan oman työnsä kehittamisestä. (Välikangas ja Välikangas 2005, 2) Välikangas ja välikangas painottavat yrityksen johdon tehtävää yrityksen jaetun arvoperustan luomisessa. Edelleen, arvoperusta syntyy päämäärien asettamisen kautta, jotta yhteisen hyvän tavoittelun kautta johtamisella saatetaan organisaation jäsenten arvomaailmoja kohtaamaan Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna organisaation arvomaailman yhdistyessä organisaation jäsenten arvomaailmaan, työntekijöiden tekemisen into ja mielekkäisyys nousevat luovuuden mahdollistuessa osaksi työntekoa. (ks. Välikangas ja Välikangas 2005, 3)

Välikangas ja Välikangas (2005) viittaavat Hamel & Prahalad'iin (1994), joiden mukaan Small Beginnings -aloitteet syntyvät ortodoksisuuden haastamisesta, olemassa olevien, mutta artikuloimattomien haasteiden esiintuomisesta, trendien ja epäjatkuvuuksien hyödyntämisestä sekä uuden tarkoituksen luomisesta organisaation omaisuudelle/eduille, pätevyyksille ja prosesseille. Välikangas ja Välikangas sanovat, että onnistuakseen Small Beginnings -toiminnanlogiikassa, organisaatioissa tarvitaan pitkän aikavälin visioita (ns. strategic intent), joissa mahdollisuudet luovuuden muotoutumiseen sekä innovaatioihin on sisällytetty systemaattisesti osaksi toimintakulttuuria. Näin voidaan kehittää organisaatioiden ydintoimintaa eli organisaatiolle lisäarvoa tuottavaa toimintaa. (Hamel & Prahalad 1994; ks. Välikangas ja Välikangas 2005, 6-7)

## 5. Kriisijohtamisen keinot

### 5.1 Yritysjohdo ja kriisitilanteet

Tässä kappaleessa kerrotaan yrityksen johdon tavoista suhtautua kriisitilanteeseen. Yrityksen johdossa voidaan asennoitua kriisiin monella tavalla, riippuen monesti kohdatun kriisin syvyydestä ja myös siitä, kuinka varhaisessa vaiheessa kriisiin on herätty.

Prihti (1980) näkee, että yritysjohdon näkökulmasta tarkasteltuna kriisiin voidaan joutua kolmen pääsyyryhmän seurauksena: 1) äkillinen ympäristön muutos, johon yritys ei ole osannut varautua eikä kykene siihen sopeutumaan; 2) strategiavalinnoissa tehdyt virheet; ja 3) operatiivisessa toiminnassa tehdyt laiminlyönnit. (Prihti 1980, 59-60)

### 5.2 Toiminnan uudelleen suuntaus, vapaaehtoinen saneeraus ja lakisääteinen yrityssaneeraus

#### 5.2.1 Toiminnan uudelleen suuntaus

Prihti (1980) erottaa saneerauksen ja toiminnan uudelleen suuntauksen käsitteet. Toiminnan uudelleen suuntausta kutsutaan myös varhaiseksi tervehdyttämiseksi. Hän kertoo, että toiminnan uudelleensuuntaus tehdään liikkeenjohdon omasta aloitteesta ja johto säilyy ennallaan. Toiminnan uudelleensuuntaus on siis mahdollista niin kauan, kun sidosryhmät luottavat yrityksen johtoon. (ks. Prihti 1980, 49)

Prihti (1980) selittää, että yrityksen toiminnan uudelleensuuntauksella tarkoitetaan rahavirtojen tasapainoon saattamista hyvissä ajoin ennen akuuttia kriisiä. Akuutin kriisin ensimmäinen vaihe syntyy päärahoittajan ja yrityksen johdon välisen luottamuksen järkkymisen yhteydessä. (...) Prihti toteaa, että sidosryhmien rooli on – kuten terveessä yritystoiminnassa – passiivinen. Kysymyksessä on tavanomainen poikkeamien avulla johtaminen. Syntynyt poikkeama vain on tavanomaista vakavampi ja vaatii täten tyypillisiä pikku tarkistuksia voimakkaampia korjaustoimenpiteitä. Prihti näkee, että hyvin toimivan hälytysjärjestelmän avulla saadaan uudelleensuuntaukselle toteuttamisaikaa 2 - 4 vuotta. Ongelmana on erottaa uudelleensuuntauksen tarve satunnaisesta heilahduksesta. Tämä erottelu saattaa kuluttaa puolet käytettävissä olevasta uudelleensuuntausajasta. (Prihti 1980, 74)



Prihti (1980) toteaa, että uudelleensuuntauksen edut saneeraukseen tai peräti konkurssiin verrattuina ovat huomattavat – ja tässä käytetyn määritelmän mukaisesti johdolle suorastaan ratkaisevat, koska vain uudelleensuuntauksessa mm. yritysjohton oma työpaikka säilyy. Herääkin kysymys, miksi niin usein yritys ohittaa kaikessa hiljaisuudessa sen ajan, joka uudelleensuuntauksella voitaisiin käyttää. Asian valaisemiseksi on haastateltu viiden saneeratun yrityksen johtajaa. Haastatteluissa on tullut esiin seuraavia seikkoja: a) tulorahoituksen riittämättömyyttä ei huomattu; b) uskottiin ulkoisten olosuhteiden parantuvan; c) tilanne havaittiin, mutta ei tiedetty mitä pitäisi tehdä tai ei päästy yksimielisyyteen toimenpiteistä; d) valitut toimenpiteet olivat väärät tai ne toteutettiin tehottomasti. (Prihti 1980, 74–75)

*Yrityksen johto ja organisaatio.* Prihti (1980) ketoo, että toiminnan uudelleensuuntaustilanteessa johdon keskinäinen työnjako ja keskijohto sekä myös tulosityksikkötyyppisten yritysten yksiköiden johto on saattanut kokea suuriakin muutoksia. Uudelleensuuntauksen näkyvimpänä tunnusmerkkinä on hajautus, joka on täysin päinvastainen ilmiö kuin saneerauksen voimakas vallankeskitys. Hajautus on merkinnyt pyrkimystä tulosityksikköorganisaatioon ja entistä itsenäisempiin tulosityksiköihin. Usein vain rahoitus ja suuret strategiset päätökset jäävät keskusjohdolle. Prihti näkee, että yrityksen käytössä on runsaasti vaihtoehtoja uudelleensuuntauksen yhteydessä ja puolestaan vähän saneerauksessa. Uudelleensuuntauksen alkaessa yrityksen enimmäisluottomäärästä on käyttämättä riittävä puskuri pehmeän laskun takaamiseksi. Niinpä on varaa antaa tulosityksiköiden johdolle aikaa uusien strategioiden hahmotteluun ja soveltamiseen. Jonkin asian epäonnistuessa on mahdollisuus korjata se. (ks. Prihti 1980, 81-82)

*Uusien alueiden valtaus, kannattamattomien lopettaminen.* Prihdin (1980) mukaan diversifiointi on eräs uudelleensuuntauksen mahdollisuus, jossa yleisin sovellutus on ollut yritysosto. Samaan aikaan yritys saattaa luopua jostakin tai joistakin osa-alueistaan, jotka ovat olleet rasituksena yrityksen rahavirroille. Näitä samoja toimenpiteitä esiintyy myös saneerausten yhteydessä, mutta niissä tehtävät entisen toiminnan karsimiset ovat huomattavasti voimakkaampia, koska karsimisella on kaksi roolia – kannattamattoman poistaminen ja rahan hankinta. (Prihti 1980, 82)

### 5.2.2 Saneeraus

Prihti (1980) määrittelee saneerauksen käsitteen. Prihti jakaa kirjassaan yrityksen tervehdyttämisen aloitusajankohdan mukaan kahtia, myöhäiseen ja varhaiseen tervehdyttämiseen. Ensin mainittua nimitetään saneeraukseksi. (ks. Prihti 1980, 49)

Saneerauksesta puhuttaessa tarkoitetaan yritysjohton vapaaehtoista menettelyä. Lakisääteinen yrityssaneeraus on eri prosessi, josta kerrotaan enemmän jäljempänä. Prihtin (1980) mukaan saneerauksessa yritys tervehdytetään ja saatetaan sen rahavirrat jälleen tasapainoon viime tingassa ennen konkurssiin joutumista. Saneerauksen ryhdytään pääsidosryhmien vaatimuksesta sen jälkeen, kun luottamus liikkeen johtoon on alkanut horjua. Niinpä saneeraukselle onkin tyypillistä johdon vaihdos. (Prihti 1980, 49) Prihti myös toteaa, että kannattamattoman karsiminen auttaa vain harvoin yrityksen rahoitusta kertaheitolla. Niinpä saneeraukseen usein liittyy myös kannattavan toiminnan myyntiä. Uudelleensuuntaukseen sellaista liittyy vain harvoin – strategiamuutoksen sitä vaatiessa. (ks. Prihti 1980, 82)

*Saneerauksen toimenpiteistä: Saneeraus pitkällä ja lyhyellä tähtäyksellä.* Prihti (1980) toteaa, että saneeraukseen ryhtyvä johtaja tarvitsee lähes rajattomat valtuudet, sillä vanhoille raunioille hahmotellaan kokonaan uudenlainen luomus, jonka piirustukset säännöllisesti edellyttävät kaikkien osien liikuteltavuutta. Useimmiten muodostetaan erillinen saneerausryhmä, joka koostuu muutamasta avainhenkilöstä, mukaan lukien työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajat. Prihti viittaa Ulf af Trolleen, jonka mukaan kaikki johto- ja muut avainvakanssit ovat uudelleen haussa, joten kaikki täytetään uudestaan. Suomalaisissa saneeraustapauksissa ei täysin vastaavaa menettelyä ole ilmennyt, mutta asiallisesti kylläkin sama tapahtumasarja, sillä osa entisestä henkilökunnasta eroaa oma-aloitteisesti ja osa erotetaan. Prihti lisää, että saneeraukseen joutuneiden yritysten vanhalle johtoryhmälle on yleensä tyypillistä pitkä ”virkaikä” yrityksessä. Kaikki avainhenkilöt ovat toimineet omassa tehtävässään liian kauan vanhan kaavan mukaisesti voidakseen irrottautua uuden luontiin. Toinen havaittava piirre on hallintotoimen keskeisyys ja johtajavaltaisuus. (Ulf af Trolle; ks. Prihti 1980, 65)

Prihti (1980) kirjassaan selittää, että investointipäätösten pohjaksi asetettujen tuottovaatimusten osoittautuessa pettäviksi, osasyynä edellisen kaltaiselle on kuitenkin asetettujen tulostavoitteiden alhaisuus, mikä puolestaan johtuu inflaation vaikutuksen unohtamisesta tai väärinarvioinnista. Pitkällä aikavälillä yrityksen on tuotettava tuloa niin paljon, että se kykenee korvaamaan tekemänsä



investoinnit uusilla ja näin säilyttämään toimintakykynsä. Inflaation vuoksi korvausinvestointi on kerta kerralta suurempi. Tämä tosin johtuu myös nopeasta tekniikan kehityksestä, sillä tuskin koskaan vanhaa investointia korvataan samanlaisella uudella. Onkin tarkoituksenmukaista käsitellä vain sitä rahoitusvaatimusta, jolla yritys kyetään pitämään ”ajan tasalla”. (ks. Prihti 1980, 55)

Prihti (1980) mukaan, koska saneeraus on pitkä prosessi, voi siirtyminen nykyiseltä tulorahoitustasolta uudelle tavoitetasolle kestää useita vuosia. Hän korostaa, että saneerauksen aloitushetkellä yritys on kuitenkin tavanomaisesti ajautunut niin pahaan umpikujaan, että odotusaikaa ei ole. Niinpä joudutaan tekemään eräitä kiireisiä toimenpiteitä, joilla saneerauksen onnistuminen varmistetaan. Nämä toimenpiteet ovat: 1) juoksevan toiminnan rahoitusali jäämän poistaminen heti; 2) rahan tuottaminen korkoihin ja veroihin; 3) rahan tuottaminen välttämättömiin korvausinvestointeihin; ja 4) velkojen lyhentäminen niin, että rahoittajien luottamus palautuu. (ks. Prihti 1980, 58-59)

### 5.2.3 Yrityssaneeraus

Koivula (1991) toteaa, että yrityksen saneerauksesta annetun lain (47/93) 1 §:n 1 momentin mukaan saneerausmenettelyyn voidaan ryhtyä taloudellisissa vaikeuksissa olevan velallisen jatkamiskelpoisen yritystoiminnan tervehdyttämiseksi taikka sen edellytysten turvaamiseksi ja velkajärjestelyn aikaansaamiseksi. (Koivula 1999, 1)

*Yrityksen jatkamiskelpoisuuden merkityksestä.* Koivula (1999) selittää, että YrSanL:n (lyh. yrityssaneerauslaki) tarkoituksena on ollut laajentaa keinovalikoimaa, jota käytetään taloudellisissa vaikeuksissa olevien jatkamiskelpoisten yritysten kriisien ratkaisemisessa. Koivula selittää, että yrityksen jatkamiskelpoisuus takaa sen, että lain tarkoitus toteutuu. Yritys voidaan katsoa jatkamiskelpoiseksi, jos se pystyy saneerausohjelman avulla harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa normaaleissa kilpailuolosuhteissa, omalla toimialallaan. Koivula kertoo, että YrSanL asettaa paitsi hakijalle myös tuomioistuimelle valitsemisongelman. Tuomioistuinten tulee erottaa jatkamiskelpoiset yritykset elinkelvottomista yrityksistä ja ohjata ainoastaan jatkamiskelpoiset yritykset saneerausmenettelyyn. YrSanL:lla on tarkoitus turvata insolvenssitapausten tarkoituksenmukainen valikoituminen yhtäältä konkurssi- ja toisaalta saneerausmenettelyyn. (Koivula 1999, 1)

Koivula (1999) esittää oikeustieteelliseen lisensiaattitutkimukseensa viitaten, että eräs tapa on erottaa yrityksen strategiset selvitykset taloudellisista analyyseista. Samoin operatiiviset analyysit voidaan erottaa omaksi ryhmäkseen. Yrityksen mahdollisuuksista parantaa jatkamiskelpoisuuttaan saadaan hyvä kuva tekemällä SWOT-analyysi yrityksestä. Lisäksi voidaan laatia ennusteosa, jossa valotetaan yrityksen kehitystä ja siihen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä. Yritykselle laaditaan useita tulevaisuuden ennusteita, joiden vaikutuksia yrityksen toimintaedellytyksiin pohditaan. Saneerausohjelma pohjaa tulevaisuuden skenaarioon, johon asiaan osalliset uskovat. Saneerausohjelma saattaa ottaa huomioon myös useita skenaarioita, joiden toteutuessa ohjelma mukautuu niiden mukaisesti. (Koivula 1999, 45)

Koivulan (1999) mukaan, koska yritystoiminta on liiketaloudellista, olisi varsin luontevaa, että jatkamiskelpoisuus määriteltäisiin taloudellisia periaatteita apuna käyttäen. Hän kertoo, että kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat käsitteitä, jotka tulisi ehdottomasti ottaa huomioon yrityksen jatkamiskelpoisuutta määriteltäessä. Koivula selittää, että esimerkkitapauksen (hänen tutkimuksessaan) käsittelyssä tuomioistuimessa, eivät liiketaloudelliset käsitteet esiinny saneerausmenettelyssä systemaattisessa muodossa. Koivula päättää kertomalla, että jatkamiskelpoisuuden määrittelemisen on lähtökohtaisesti varsin ei-juridista toimintaa. Tässä mielessä tuomioistuimet ovat uudenlaisten ongelmanratkaisujen edessä. (Koivula 1999, 96-97)

*Yrityssaneerauksen lakisääteisyydestä.* Pinomaa (2001) kertoo, että lain (Laki yrityksen saneerauksesta) avulla on jopa eräiden suuryritysten ja konsernien elinkelpoisuus saatu palautetuksi. Näin on välittömästi säästetty tuhansia työpaikkoja ja varmistettu samalla useilla toimialoilla tärkeän kilpailun säilyminen. Pinomaa lisää, että lailla (emt.) oli voimaan tullessaan myös tärkeä merkitys puskurina pankkijärjestelmän pystyssä pysymisen kannalta. Pinomaan mukaan selvää on, että saneerauslaki tulee aina olemaan vain harvalukuisia yrityksiä ja niiden velkojia koskettava laki. Ensimmäisenä voimassa olonsa vuotena siihen turvautui vain vajaat 600 yritystä. Neljän viimeisen vuoden aikana (vv. 1997-2001) saneeraushakemuksia on tuomioistuimiin jätetty vuosittain noin 200. Vuonna 2000 määrä kuitenkin oli jälleen hieman korkeampi. Konkurssiasioiden lukumäärä saneerausasioihin verrattuna on samana aikana ollut noin 15-kertainen. Tämä ei silti vähennä saneerausmenettelyn merkitystä konkurssimenettelyn vaihtoehtona. (ks. Pinomaa 2001, 17-18)

*Yrityssaneerausmenettelystä.* Koivula (1999) toteaa, että Laki yrityksen saneerauksesta on astunut voimaan 8 päivänä helmikuuta vuonna 1993 (ks. Laki yrityksen saneerauksesta 25.1.1993/47 ja tarkoituksesta lähemmin HE 182/1992 vp.). Yrityssaneerailain tarkoituksena on välttää konkurssi



tarjoamalla velalliselle mahdollisuus järjestää tai säilyttää operatiiviset yrityksen toiminnot rahoitusvaikeuksista huolimatta ja järjestää velkansa. (ks. Koivula 1999, 35) Koivula lisää, että YrSanL:n avulla yritykselle taataan saneerausrauha. Saneeraustoimenpiteiden suunnittelu tai toteuttaminen on usein velkojille merkki yrityksen taloudellisista vaikeuksista. Velkojat ovat tällöin usein lähteneet heti voimakkaasti perimään saataviaan. Äärimmäisessä tapauksessa velkojen perintätoimet ovat kaataneet koko yrityksen. Velkojen aggressiivinen perintätoiminta vaikeuttaa saneeraustoimenpiteiden suorittamista ja yrityksen jatkamiskelpoisuuden määrittämistä. Suunnittelurauha antaa mahdollisuuden saneeraussuunnitelman laatimiseen tarvitsematta uhrata kaikkea energiaa velkojen päiväkohtaisten perintäintressien käsittelemiseen. (ks. Koivula 1999, 6)

*Myönteisistä vaikutuksista yrityssaneerausmenettelyssä.* Koivula (1999) toteaa, että yritystoiminnan saneerausmenettelyssä sovelletaan *debtor in possession* -periaatetta. Menettelyssä velallinen säilyttää määräysvallan yrityksessä. Saneerausmenettelyssä yrityksen johto ei automaattisesti vaihdu. Velallisen määräämisvaltaa kuitenkin rajoitetaan, sillä moniin toimiin tarvitaan selvittäjän suostumus. Koivula selittää, että saneerausvelallisen yritystoiminta jatkuu saneerauksen suunnitteluvaiheen ajan 'tavanmukaisesti' ja entisellään. Menettely kuitenkin rajoittaa velallisen liikkumavaraa ja toiminnan 'tavanmukaisella jatkamisella' tarkoitetaan myös sitä, että velallinen ei voi itse menettelyn aikana ryhtyä tavanmukaisiin saneeraustoimiin, sillä saneerauksen sisällöstä päättäminen kuuluu yrityssaneerlauslain mukaan velkojille. (ks. Koivula 1999, 36; ks. myös Laki yrityksen saneerauksesta 34 §)

### 5.3. Strategiatyö

Kyläkoski (1980) toteaa, että yrityksen strategiseen asemaan vaikuttavat ongelmat syntyvät yrityksen ympäristössä ja siirtyvät sieltä yrityksen johdon ja sidosryhmien välisiin keskinäistä vaihdantaa koskeviin neuvotteluihin. Hänen mukaan näissä tilanteissa yrityksen johto voi asettaa suunnittelua vaativat ongelmat hierarkkiseen ongelmajärjestykseen nimenomaan kysymysten strategisen luonteen ja merkityksen perusteella. Kyläkoski toteaa, että ongelmista osa on strategisia, osa taktisia ja osa operatiivisia. (Kyläkoski 1980, 41; ks. esim. Anthony 1965, 9; Ansoff 1965, 17-22; Ackoff 1970, 4-5) Kyläkosken mukaan näiden ongelmatyyppien suunnittelu- ja päätöksenteko on jaettavissa kolmeen hierarkkiseen tasoon, jotka ovat strategiasuunnittelu, tavoitesuunnittelu ja budjettisuunnittelu. (Kyläkoski 1980, ks. esim. Lehtovuori 1973, 43-44; Kyläkoski 1974, 31)

Kyläkoski (1980) esittää, että strategiasuunnitteluprosessi voi edetä yrityksessä seuraavasti yleisenä suunnittelu- ja päätösprosessina, joka on kolmevaiheinen. Prosessissa edetessä voi jokaisen vaiheenkohdalla aina palata takaisin ensimmäiseen vaiheeseen: 1) Tunnistaminen ja tiedonhankinta (Intelligence); 2) Toimintavaihtoehtojen luominen ja analysointi (Design); ja 3) Valintapäätös (Choise) (ks. Kyläkoski 1980, 57-58; Simon, H.A.1976, 67)

Kyläkosken (1980) mukaan strategiasuunnittelun yhteydessä kohteena on myös toiminnan keinopuolen eli *strategian määrittäminen*, joka ilmaisee sen, miten päämäärät olisi pyrittävä saavuttamaan. Strategioiden määritykset tapahtuvat samalla tarkkuudella kuin päämäärien asettaminen. Strategioita koskevilla päätöksillä täsmennetään ja konkretisoidaan käytettävät toimintakeinot siten, että ne pysyvät saatavilla olevien resurssien rajoissa. (Kyläkoski 1980, 95)

Kyläkoski (1980) myös määrittelee strategiasuunnittelusysteemin. Systeemi on hierarkkisten osien ja niiden välisten relaatioiden joukko, joka on yhteydessä ympäristöönsä. Systeemi on puolestaan jaettu osasysteemeihin siten, että ne muodostavat määriteltyjä ja itsenäisiä osakokonaisuuksia ja siten, että näillä osilla on selvät relaatiot saman tason sisällä ja eri hierarkiatasojen välillä ja nämä osat ovat integroitavissa keskenään. Näiden periaatteiden noudattaminen systeemin organisoinnissa varmistaa systeemin hallittavuuden ja sen koordinoinnin. (Kyläkoski 1980, 37-39 viitteineen)

Strategialle on lukemattomia määritelmiä ja yllä oleva hyvin yleinen versio strategian määritelmäksi. Myös strategisilla päätöksillä lienee kuitenkin osansa yrityssaneerauksessa ja yrityksen tarkastelussa, kuten edellä on tullut esitettyä. Useissa tutkimuksissa ja artikkeleissa esitetään strategia ja sen uudistaminen keinona päästä talouselämässä vaikeuksien yli. Strategioita voi laatia hyvin monenlaisiin tarkoituksiin ja strategian hyödyllisyys ilmenee muun muassa sen soveltuvuudesta siihen tarkoitukseen johon se on luotu. Strategia voi tietenkin epäonnistua varsinkin silloin, kun sitä ei suunnitella ja sijoiteta oikeaan yhteyteensä. Voisi ajatella strategian luomisen tai uudistamisen myös soveltuvan yrityssaneeraukseen. Sopivia strategioita voisivat vain muutama mainitakseni olla esimerkiksi selviytymisstrategia, kasvustrategia, elinkaaristrategia tai uusiutumisstrategia. Olennaista kuitenkin strategiassa lienee sen tilannesidonaisuus tai sovellettavuus ongelmatilanteisiin, jotka ovat kullakin hetkellä käsillä.



### 5.3.1 Tavanomaisia strategisia virheitä

Prihti (1980) viittaa Mintzberg'iin, joka on tutkinut yritysten tärkeiden päätösten "virtoja" ja havainnut strategian suhteen seuraavia vaiheita: a) hapuilun aika, jolloin etsitään strategiaa; b) strategian pysyvyyden aika, jolloin strategia säilyy ennallaan ja päätökset tehdään siihen perustuen; c) täydellisen muutoksen aika, jolloin tehdään strategian muutoksia laajassa mittakaavassa; ja d) osittaisten tarkistusten aika, jolloin strategiaan tehdään täsmennyksiä ja kurssin muutoksia. (Mintzberg; ks. Prihti 1980, 60)

Prihti (1980) toteaa, että strategian muutoksia yritysten iän funktiona on käsitelty mm. Broom. Broom toteaa, että nuoret yritykset pyrkivät luomaan itselleen "tilaa" markkinoilla ja näin ollen strategian tärkeimmät alueet ovat uudet tuotteet ja uusi teknologia. Iän lisääntyessä ja yrityksen kasvaessa hinnanasetanta ja mainonta nousevat keskeisiksi strategian alueiksi ja vanhemmalla iällä puolustavat strategiat saavutettujen asemien säilyttämiseksi nousevat keskeisiksi. (Broom, 47-48; ks. Prihti 1980, 60-61)

### 5.3.2 Strategia ja siihen liittyvät prosessit

Hosking ja Morley (1991) esittävät yritysjohdolle keinovalikoimaa vaikuttamisen strategioista organisoinnin sosiaalipsykologiaa käsittelevässä teoksessaan. He mainitsevat Lee ja Lawrence'iin (1985) ja Handy'in (1976) viitaten vaikuttamiseen sopiviksi strategioiksi seuraavat viisi strategiaa: työntöstrategia (engl. push strategy), vetostrategia (pull strategy), suostuttelustrategia (persuasion strategy), estävä strategia (preventative strategy) ja valmistava strategia (preparatory strategy). (Lee ja Lawrence 1985; Handy 1976; ks. Hosking ja Morley 1991, 143)

Hosking ja Morley (1991) toteaa, että työntöstrategialla saadaan aikaan sanktiovaltaa ja vetostrategialla puolestaan palkintavaltaa. Hosking ja Morley toteaa, että valtaan liittyvä voima voi olla fyysistä tai voi muodostua resurssien pidättämisestä tai takaisinottamisesta. Hosking ja Morley esittävät kirjassaan useita työntöstrategioita joista tässä esitetään Kipnis'in kollegoineen (1980) tunnistamat kolme yksittäisten johtajien käyttämää työntöstrategiaa: 1) estäminen (engl. blocking), esimerkiksi uhkauksissa luopua yhteistyöstä tai tukemisesta; 2) rangaistukset (sanctions), joita ovat uhkaus estää ylentäminen tai menettää työ; ja 3) tiukat rajoitukset (assertiveness), joita aktiivinen valvonta, suoritusten monitorointi, määräajat ja pakottavat säännöt ylläpitävät. Hosking ja Morley näkee, että työntöstrategiat eivät kuulu taitavaan organisaatioon. Työntöstrategiat aiheuttavat

organisaatiossa tarpeetonta riippuvuutta älykkään toiminnan tason saavuttamiseksi. Taitava organisaatio saavutetaan osallisten hyväksymän vaikuttamisen kautta ja sellaiseen päädytään todennäköisemmin vetostrategioiden sekä verkostoitumisen ja neuvottelun avulla saavutetun vaikuttamisen kautta. (Kipnis ja kumpp. 1980; ks. Hosking ja Morley 1991, 144)

Suostuttelustrategiaan Hosking ja Morley (1991) suosittavat argumentteja, todisteita ja tosiasioita ja viittaa jälleen Kipnis'in ja kollegoiden kuvailemaan järjenkäyttöön (engl. use of reason). Hosking ja Morley viittaa Handyn (1976) ehdottamaan, että suostuttelu (persuasion) on parempana pidetty vaikuttamisstrategia, jota todennäköisesti käytetään suostuttelustrategioista eniten, jos vain on mahdollista. Hosking ja Morley toteaa, että voi syntyä ongelmia erottaa suostuttelu muista strategioista, sillä usein rajoittavaksi ajatellut ja käyttöön otetut säännöt ja auktoriteetti voidaan nähdä jopa vallanlähteenä. Samoin, yksilöt, joihin yritetään vaikuttaa, saattavat nähdä vaikuttamisyritykset tarjouksena vaihtokauppaan. Hosking ja Morleyn mukaan Handy tunnistaa vaihdon oman oikeuden strategiaksi (strategy in its own right) ja Kipnis kollegoineen tunnistaa 'tinkaamisen' (bargaining) edellisen tapaiseksi strategiaksi. (Handy 1976; Kipnis ja kumpp. 1980; ks. Hosking ja Morley 1991, 144)

Estävän strategian (engl. preventative strategy) Hosking ja Morley (1991) määrittelevät päätösten välttämiseksi ja portinvartionniksi, jotta ihmiset pysyvät poissa päätöksenteosta, jotta tietyt aiheet eivät nousisi esille ja että erimielisyyksiltä välttyttäisiin tiettyjen ydinongelmien määrittelyssä ja käsittelyssä. Hosking ja Morley toteavat, että yllämainittu toimintatapa on omiaan tekemään mahdottomaksi kollektiivisen projektityön ja tuottavuuden kulttuurit. Heidän mukaan taitavassa organisaatiossa ennemmin jäsenet neuvottelevat käsityseroista tunnistuen, että heidän keskinäinen avuntarve muodostaa suhteiden pohjan. Hosking ja Morley kertovat Lee ja Lawrensin (1985) viitaten valmistavan strategian (preparatory strategy) erityisesti liittyvän sellaisen ympäristön luomiseen, jossa muut strategiat voivat olla menestyksekkäämpiä. Hosking ja Morley lisäävät, että liittoutumien muodostaminen voi tarjota potentiaalia edelliselle strategialle. Huomio yrityksen ulkoiseen imagoon voi auttaa yhtiötä tai sen osastoa saamaan apua ja tukea tarvitsemiltaan tahoilta. Verkostoituminen (networking) voi käsittää ystävyysuhteiden muodostamista, ei kuitenkaan manipuloivan strategian (manipulative strategy) tapaan, jota termit ystävällisyys (friendliness) ja mielistely (ingratiation) kuvaavat, vaan auttamisen lähestymistavalla ja ympäristössä. (Lee ja Lawrence 1985, 158; ks. Hosking ja Morley 1991, 145)





## 6 Tutkimusasetelma ja muut tutkimuksen lähtökohdat

### 6.1 Tutkimusasetelma ja tutkielman ongelmanasettelu

*Tutkimusasetelma.* Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) määrittelevät tutkimusasetelman toimintasuunnitelmaksi, jonka avulla päästään alustavista kysymyksistä johtopäätöksiin. Tutkimusasetelma kattaa normaalisti kysymykset ja tutkimuksen väitteet sekä kuvaa käytetyn analyysiyksikön. Lisäksi se kuvaa logiikan, joka linkittää aineiston väitteisiin. (ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 160-161)

Tässä tutkielmassa johdannossa esitettiin tutkielman aihealue ja kohdeilmiö. Kappaleessa neljä esitettiin tutkielman viitekehys ja selitettiin viitekehysten rakentuminen tutkimusasetelman ja erityisesti -ongelman ympärille. Tämä pro gradun tutkimusasetelmassa yritysjohtajaa haastatteleamalla hankitaan kuvailevaa tietoa tutkielman ongelmanasetteluun. Haastatteluaineostosta tehdään diskurssianalyysi, jonka avulla pyritään löytämään selkeitä diskursseja eli eräänlaisia ulottuvuuksia tutkielman kohdeilmiön ongelmatilanteeseen ja yleiseen problematiikkaan. Tässä tutkielmassa ongelmatilanteen muodostaa yrityksen kriisitilanteen johtamisen poikkeukselliset toimenpiteet ja tässä tutkielmassa erityisesti esiin nostettava väite, että luovuuden menetelmistä ja käsitteestä voisi olla hyötyä yritysjohton työvälineistössä. Analyysin avulla löydettyillä diskursseilla yritetäänkin todentaa, että mahdolliseen kriisiin matkalla olevan tai jo kriisissä olevan yrityksen johtajat käyttävät, joko huomaamattaan tai tietoisesti, näitä luovuuden 'työkaluja' selvittääkseen yrityksensä tilannetta ja johtaakseen yritysorganisaatiotaan. Tämän kulun avulla pyritään tekemään mahdollisimman hyödyllisiä johtopäätöksiä luovuuden menetelmien ja määritelmän hyödyntämisestä ja hyödyllisyydestä kriisiytyvän yrityksen johdon välineistönä ja erityisesti, mitkä luovuuden välineet parhaiten toimivat missäkin tilanteessa.

*Argumentointi.* Tässä tutkielmassa ongelmanasettelua tukee seuraavanlainen argumentointi. Tässä argumentoidaan ensinnäkin luovuuden elementtien olemassaolosta yritysjohton toiminnan yleiskuvassa ja erityisesti jo edellä esille tulleissa kolmessa erilaisessa 'kriisitilanteessa'. Yleisargumentti olkoon, että 1) yritysjohton käytännöissä, myös kriisitilanteissa, esiintyy selviä luovuuden ilmentymiä. Tätä argumenttia ryhdytään todistamaan ja sille hakemaan todisteita. Lisäargumentteina, tai ala-argumentteina, mainittakoon seuraavia: 2) Yritysjohton kriisinajan käytännöissä on havaittavissa selvästi luovuuden tutkimuksen esittämiä luovuuteen ja luoviin



menettelyihin samaistettavia käytäntöjä. Lisäksi argumentoidaan, että 3) yritysjohdon kriisinajan toiminnassa luovuudelle on löydettävissä kriisiyrityksille ominaisia diskursseja ja aladiskursseja diskurssianalyysin keinoin.

Tämä argumentointi tavoittelee sitä päämäärää, että tämän tutkielman avulla on löydettävissä vastauksia yritysjohdon luovuuden käytäntöjen ja ilmentymistapojen piirteille ja luonteelle kriisitilanteessa. Lisäksi yritysjohdon tapaustutkimuksen (case) hengessä tapahtuvan teemahaastattelun (liikkeenjohdon/kriisijohtamisen luovuustutkimus) avulla kerätään laadullista tutkimusaineistoa, josta saadaan kuvaavaa ja kertovaa laadullista aineistoa, joka ammentaa erilaisissa kriisi- tai erityistilanteissa olevan yrityksen yritysjohdon luovuuden ilmentymiä ja luovia käytäntöjä osoittavia diskursseja. Toisin sanoen yritysjohdon luovien käytäntöjen kokonaiskuvassa argumentoidaan voitavan havaita eroavia diskursseja tai aladiskursseja haastatteluaineistosta tehdyn diskurssianalyysin perusteella. Huomautettakoon jo tässä yhteydessä, että empiriavaiheessa haastattelu toteutettiin toiminnan uudelleensuuntauksessa olevassa yrityksessä. Tämän tutkielman pohjalta ei voida tehdä vertailevia johtopäätöksiä eriasteisissa kriisitilanteissa olevien yritysten johtajien ja johtamiskulttuurin luovuuden tasoista.

## 6.2 Tutkielman menettelyjen valintaan liittyviä tekijöitä

### 6.2.1. Laadullinen tutkimus ja tulkitseva ote

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) esittävät, että tulkitsevaa otetta soveltavat tieteenharjoittajat kuuluvat joskus erityiseen »liikkeenjohtokirjailijoiden» ryhmään. Tutkimuskeskusteluissa syntyneitä näkemyksiä ja ideoita sovelletaan jonkin liikkeenjohdollisen ongelman jäsentämiseen ja ratkaisuun. Teknisen ongelmanratkaisun sijaan ajatuksena on kuitenkin tarjota tilanteen jäsentämistä ja hallintaa auttava tulkinnallinen viitekehys. Jos taas laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yrityksen, liikkeenjohdon ja markkinoiden arkipäiväisten ja kulttuuristen piirteiden erittely, kyseessä on eräänlainen yritystoiminnan antropologia. Tässä lajityypissä tarkoituksena ei ole tuottaa liikkeenjohdon omaa tilanneanalyysiä avustavia viitekehyksiä, vaan pyrkiä yrityksen organisatorisen elämän rikkaaseen kuvaukseen – kaikkine ristiriitaisuuksineen ja monimutkaisuuksineen. Metodiset vaatimukset liittyvät ennen muuta laadullisen aineiston analyysimenetelmien hallintaan. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 16–17)

Tässä tutkielmassa haastattelun avulla hahmotettavalla tiedolla pyritään luomaan käsitystä liikkeenjohdon luovuuden hyödyntämiseen ja siihen, millaisia nimiä tässä luovuuden kontekstissa yritysjohtoon toiminta saa. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) toteavatkin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen paremmuudesta väittelemisestä, että tilanne voidaan aivan yhtä hyvin kääntää ympäri ja esittää, että laadullisen tutkimuksen luontevin käyttö on tilastollisin menetelmien saavutetun tiedon syventämisessä. Laadullinen tieto auttaa ymmärtämään löydetyn tilastollisen suhteen syitä – niitä prosesseja, joiden seurauksena jokin tilastollisesti havaittu seikka on alun perin rakentunut. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 24)

### 6.2.2. Faktanäkökulma

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että arkielämässä käytämme kieltä välineenä, jonka avulla puhuja tai kirjoittaja välittää informaatiota vastaanottajalle. (...) Tätä näkökulmaa kieleen voidaan nimittää *faktanäkökulmaksi*, koska siinä ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta, josta niissä kerrotaan. (...) Kaikkea lukemaansa tai kuulemaansa tietoa ei automaattisesti tule pitää faktana. Tähän seikkaan Koskinen, Alasuutari ja Peltonen toteavat, että tutkijoilla on omat, arkielämässä tapahtuvaa tervettä epäilyä muistuttavat mutta paljon systemaattisemmat lähdekritiikin menetelmänsä. (ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 62-63)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä tehtävien haastatteluiden tulkintaan sovelletaan usein faktanäkökulmaa. (...) Usein analyysin kohteena on se, miten eri haastateltavat kokevat tai tulkitsevat jonkin asian, mitä myös voi pitää faktanäkökulmana haastattelupuheeseen sikäli, että haastateltavien edellytetään puhuvan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja tuntemuksistaan. (...) faktanäkökulmasta on kyse silloin kun puheen tai tekstin tuottajien täydellinen epärehellisyys, esimerkiksi hulluttelu, veisi saadulta aineistolta kaiken arvon. (...) Faktanäkökulmaa puhutusta tai kirjoitetusta tekstistä koostuvaan aineistoon voi myös havainnollistaa siten, että aineisto ajatellaan ikään kuin linssiksi, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 63-64)

Alasuutari (1999) esittää kolme faktanäkökulmalle tyypillistä piirrettä, joista ensimmäisen mukaan on tyypillistä tehdä selvä ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välillä. (...) Toinen tyypillinen piirre on, että faktanäkökulman myötä käy mielekkääksi pohtia annetun informaation totuudenmukaisuutta tai tiedon antajan rehellisyyttä. (...) Kolmas tunnusmerkki on käytännöllinen,



arkiajattelun mukainen käsitys siitä totuudesta tai todellisuudesta, jonka tutkija haluaa tavoittaa tehdessään haastatteluja tai tutkiessaan muita aineistoja. (...) Alasuutarin mukaan faktanäkökulman erottaa muista näkökulmista siinä vaalittu kapea käsitys merkityksellisistä ”tosiasioista” tai tiedosta: se käyttää vain niitä väitteitä, joiden uskotaan heijastavan totuutta maailmasta. (ks. Alasuutari 1999, 90-91)

Kerätyn aineiston luotettavuutta voidaan tarkastella tietyin menetelmin. Alasuutarin (1999) mukaan faktanäkökulmaa sovellettaessa käytetään usein kriteereitä, joilla lähteiden luotettavuutta arvioidaan. Hänen mukaan aineistoa voidaan tarkastella *indikaattoreina* tai *todistuksina*. Indikaattorilla tarkoitetaan tietoa, jota käytetään epäsuorana evidenssinä kysymyksestä, johon etsitään vastausta. Tutkimuksen tekemisestä riippumatta olemassa oleva aineisto soveltuu ihanteellisesti indikaattoriksi, mutta myös ihmisiä vaivaamalla tuotettuja havaintoja voidaan pitää indikaattoreina. Todistusnäkökulmasta lähdettä tarkastellaan todistajanlausuntona siitä, mitä tutkitaan. Alasuutari sanoo, että samaa lähdettä voidaan tarkastella sekä indikaattorina että todistuksena (ks. Alasuutari 1999, 95-96)

### 6.2.3. Näytenäkökulma

Diskurssianalyysin menetelmällä tässä tutkielmassa saadaan selvitettyä mahdollisia ulottuvuuksia yritysjohton toiminnasta. Analyysimenetelmällä etsitään säännönmukaisuuksia yrityksen johton toiminnasta haastatellun käyttämän kielen ja muodostaman arvomaailman perusteella. Analyysi ei kuitenkaan ole aivan näin mustavalkoinen, että merkitystä ei olisi haastatellun esittämillä substanssiasioilla tai ’faktoilla’, joita hän kysymyksiin on esittänyt antamalla vastauksensa. Tässä kuitenkin esitetään joitain perusseikkoja näytenäkökulmasta. Tarkoituksena on hahmottaa laadullisen aineiston käyttömahdollisuuksia ja sitä, miten diskurssianalyysillä tutkitusta aineistosta voi löytää muitakin tulkintoja, kuin vain faktanäkökulman esittämiä tosiasioita yritysjohton todellisuudesta ja käytännöistä.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että faktanäkökulma on koko tieteellisen tutkimuksen kentässä poikkeus, joka johtuu siitä, että yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohteet osaavat puhua. (...) Luonnontieteilijä voi tutkia kohdettaan ainoastaan tekemällä erilaisia havaintoja siitä otetuista näytteistä. Siksi voidaan puhua *näytenäkökulmasta*. Koskinen, Alasuutari ja Peltosen mukaan yleisesti ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että laadullista aineistoa näytenäkökulmasta erittelevä tutkija pitää aineistoaan näytteenä kielestä ja kulttuurista. Kun hän löytää aineistostaan

toistuvia rakenteellisia piirteitä, hän pitää sitä osoituksena siitä, että niitä esiintyy kyseisellä tavalla kerätyssä aineistossa. (...) Tarkoituksena on tutkia, mitä erontekoja *tekstit itse* sisältävät, miten esimerkiksi haastatellut ihmiset puheessaan jäsentävät jotain ilmiötä. Koskinen, Alasuutari ja Peltosen mukaan näytänäkökulma tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että tutkitaan tekstejä teksteinä: erittelyn kohteena eivät ole puheiden kohteet vaan itse kieli ja puhunta. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 64, 69-70)

#### 6.2.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen kertovat, että *reliabiliteetti*, *validiteetti* ja *tutkimuksen arvioitavuus* ovat empiiristen tutkijoiden tapoja varmistaa, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin termeihin turvaudutaan tavallisesti silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Koskinen, Alasuutari ja Peltosen mukaan tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. Reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoa: periaatteet ovat konservatiivisia ja johtavat helposti riskien välttämiseen. Tutkimuksessa käytetyn menetelmän tulisi silti olla sellainen, että se ei ole virheiden ja vääristymien lähde. (ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 253-254)

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan *reliabiliteetilla* tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus. Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi; aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli. Koskinen, Alasuutari ja Peltosen mukaan reliabiliteetilla ymmärretään neljää asiaa: 1) *kongruenssia* eli yhdenmukaisuutta, joka kertoo, miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa; 2) *instrumentin tarkkuutta*, jolla mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus; 3) *instrumentin objektiivisuutta*, jolla tarkoitetaan, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen; ja 4) *ilmiön jatkuvuutta*, joka ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 255):

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viittavat Grönforsiin (1982), jonka mukaan *validiteetilla* ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Grönfors jakaa validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen mukaan käytännössä validi tieto tarkoittaa tyypillisimmin sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi väärin haastattelulausumiin,



kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. Tulosten pitäisi myös yleistyä – tai vähintäänkin yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden eli populaation ja yleistyksen virheellisuuden todennäköisyyden pitäisi olla tiedossa. (Grönfors 1982, 173-179; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 254-255)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat monilta osin huonosti. Ensiksikin on huomattava, että niillä on selvä merkitys vain muutamassa kontekstissa. Validiteetilla on selvä merkitys lähinnä kokeellisessa tutkimuksessa, jossa tiettyjä virhepäätelmiä pyritään ehkäisemään etukäteen koesuunnittelun avulla. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) esittävät, että laadullisessa kirjallisuudessa molempien käsitteiden mielekkyyttä on epäilty. Yhteistä epäilijöille on, että he ovat esittäneet joukon käsitteitä, joilla tutkimuksen laatua pyritään parantamaan. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen nostavat esille Sealen (1999) tavan ajatella *tutkimuksen laatua*. Seale näkee, että tutkimuksessa pitää koko ajan harrastaa systemaattista laaduntarkkailua. Koska validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat kuitenkin tulleet jäädäkseen laadulliseen kirjallisuuteen eikä yleisesti hyväksyttyjä vaihtoehtoja ole esitetty, on nämä käsitteet syytä tuntea. (Seale 1999; Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 255-257)

#### 6.2.5 Teemahaastattelun ja tapaus- eli case -tutkimuksen menetelmien esittely

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) erottelevat kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan. Nämä ovat: 1) *Strukturoitu haastattelu* viittaa tavallisesti surveyhaastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot; 2) *Puolistrukturoitu haastattelu*, jota kutsutaan Suomessa myös 'teemahaastatteluksi', sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä; 3) *Puolistrukturoitu haastattelu* on syytä erottaa *syvähaastattelusta*, joka pyrki minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteeseen. Puhtaimmillaan syvähaastattelu rakentuu niin, että tutkijalla on lähinnä jokin yleinen mielenkiinnon aihe, josta hän haluaa puhua haastateltavan kanssa. Haastateltava vastaa omin sanoin ja määrittelee viime kädessä myös kysymykset sellaisiksi, että ne heijastavat hänen tapaansa ajatella. (ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 104-105)

*Teemahaastattelu.* Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin

liiketaloustieteissäkin. He viittaavat Hirsjärveen ja Hurmeeseen (2004), joiden mukaan teemahaastattelu on muodostunut lähes synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. Douglassiin (1984) viitaten he kertovat, että huolellisesti suunniteltu ja tehty haastattelu on myös motivoiva kokemus, johon ihmiset on helppo saada suostumaan. Heille aiheutuva vaiva on pieni verrattuna esimerkiksi havainnointitutkimukseen. (Douglas 1984; Hirsjärvi ja Hurme 2004; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 105)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) sanovat, että etenkin tutkimuksen alkuvaiheissa haastatteleamalla saatu tieto yrityksen prosesseista ja rakenteista voi varmistaa, että tutkimus ei mene harhaan myöhemmin. Haastattelu on usein oikeastaan ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Lisäksi se täydentää hyvin muita menetelmiä. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viitaten Becker ja Geerin (1957) tutkimukseen toteavat haastattelujen haitaksi sen, että ne tarjoavat epäsuoraa tietoa: haastattelussa saamme selville vastaajan rekonstruoiman käsityksen, emme itse asiaa. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen luonnehtivat, että teemahaastattelu muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista. Tämä on likipitään yksinkertaisin inhimillisen vuorovaikutuksen muoto. Ainoan mutkan tähän tuovat tavallisesti tutkijan tekemät täsmentävät jatkokysymykset sekä joskus haastateltavan kysymykset, jotka tähtäävät kysymysten tarkentamiseen. (Becker ja Geer 1957; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 106-108)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viittaavat Morrilliin (1995), jonka mukaan keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti on haastattelurunko. He jatkavat, että sillä on kaksi keskeistä funktiota. Ensiksi se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Toiseksi se varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. He tarkentavat, että hyvin organisoitu runko pyrkii tasapainottamaan nämä kaksi funktiota. Kirjoittajien näkemyksen mukaan hyvä haastattelurunko on pikemminkin haastattelijan muistin tuki kuin teoriaperusteinen kysymyslista. (Morrill 1995, 245-248; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 108-109)

*Tapaus- eli case -tutkimus.* Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat tapaustutkimuksen tarkoittavan tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. He tarkentavat, että kyseessä ei ole puhtaasti menetelmä samalla tavalla kuin esimerkiksi



teematutkimus, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. He kertovat, että otteen juuret ovat yleensä joko vertailevassa tai kokeellisessa tutkimuksessa. Tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni. Usein tyydytään tutkimaan yksi tapaus, mutta toisinaan tapauksia on useampia. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen sanovat, että puhuttaessa tapaustutkimuksesta, on syytä erottaa tutkimus- ja opetuscase. He jatkavat, että tyypillinen opetuscasekuvaus kattaa yrityksen historian, organisaation, ympäristön, keskeiset liiketoimintaprosessit ja tunnusluvut sekä johtamisen kuvauksen. Opetuscase on rakennettu siten, että siinä esitetään jokin liikkeenjohdollinen ongelmatilanne ja sen toivottu lopputulema, johon oppilaat annetun taustatiedon ja liiketaloustieteellisten oppien avulla rakentavat toimintamallin. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 154-155)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että tapaustutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei ole aina varaa puhdasoppiseen teoretisointiin. Toinen etu on se, että menettely pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. He lisäävät, että tyypillinen tutkimuksessa käytetty tapaus on kohdistetumpi ja tarkempi: aineiston keruuta määrää kysymyksenasettelu ja teoria, ja aineisto kerätään huolellisemmin. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 156)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viittaavat Yin'iin (2003), jonka mukaan tapaustutkimusta voi tehdä yhtä hyvin tilastollisin kuin laadullisinkin menetelmin. Yin luettelee kuusi aineistotyyppiä, jotka tapaustutkimusta tehdessä olisi syytä pitää mielessä: dokumenttilähteet (esimerkiksi kirjeet ja päiväkirjat), arkistolähteet (esimerkiksi yritysten diariot), haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet. Fyysiset esineet voi esimerkiksi kuvata ja merkitä karttoihin sekä pohjapiirroksiin. Yin (2003) on jakanut tapaustutkimukset tapausten määrän perusteella yksittäisiin tapauksiin keskittyviin tapaustutkimuksiin, jotka hän erottaa monitapaustutkimuksista. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viittaavat Harperiin (1992), jonka mukaan tapaustutkimuksen ehkä keskeinen metodologinen ongelma liittyy käsitteeseen 'tapaus'. Monesti tapaus kannattaa hahmottaa pikemminkin tutkimusongelmaksi kuin lähtökohdaksi. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viittaavat Lijphartin (1971) neljään tapaustutkimuksen tyyppiin. Näitä ovat vertaileva ja tilastollinen tapaustutkimus, jotka eroavat toisistaan lähinnä tapausten määrässä. Lisäksi hän puhui yksittäisestä tapaustutkimuksesta (engl. *solo case study*), jossa tutkitaan yhtä tapausta, sekä kokeellista menettelyä noudattavasta tapaustutkimuksesta. (Yin 2003; Harper 1992; Lijphartin 1971; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 157, 159, 161)

#### 6.2.6 Päättely, tulkinta ja yleistäminen

Johtopäätösten tekemisen kannalta tässä esitellään päättelyyn ja tulkintaan liittyviä viitteitä kirjallisuudesta. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että logiikka muodostuu tulkinnassa käytetystä menettelytavasta, olipa kyseessä laadullinen tai tilastollinen tekniikka. Lopuksi asetelma kattaa periaatteet tulosten tulkitsemiseksi. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen viittaavat Yin'iin (2003) toteamaan, että mitään tilastollisen päättelyn kaltaista täsmällistä metodologiaa tulosten tulkitsemiseksi ei tapaustutkimuksessa ole olemassa. Sen sijaan on keskityttävä laadun parantamiseen, mikä tapahtuu parhaiten huolellisuudella aineiston keruuvaiheessa ja kiireettömyydellä tulkinnassa – johtolankojen seuraamiselle on annettava aikaa. (Yin 2003, 35; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 160-161)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) sanovat, että tapaustutkimuksen tulkinnan voi rakentaa monella tavalla ja että tutkimus voi lähteä esimerkiksi teoreettisista väitteistä. He Yin'iin (2003) viitaten jatkavat, että teoreettinen analyysi lähtee liikkeelle teoreettisesti rakennetusta hypoteesista, joka kuvaa ilmiön joukkona kausaalisia yhteyksiä. Alkuperäisen tapauksen löydöksiä verrataan lausumaan, joka korjataan, mikäli se osoittautuu virheelliseksi. Tämän jälkeen alkuperäinen tapaus analysoidaan tarkemmin, minkä jälkeen lausumaa jälleen korjataan, kunnes se kuvaa kohteen riittävän tarkasti. Uutta lausumaa verrataan edellä esitellyn replikaatiologiikan mukaisesti seuraaviin tapauksiin. Prosessia toistetaan niin kauan kuin tarvitaan tyydyttävän selityksen tuottamiseksi. Tämän lisäksi selitykseen kuuluu myös keskeisten johtopäätöstä uhkaavien virhelähteiden analysoiminen ja poissulkeminen ja kilpailevien hypoteesien tarkastelu. (Yin 2003; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 166)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) selittävät, että toinen tulkintamalli perustuu aineiston laadulliseen tulkintaan. Siinä toimitaan periaatteessa samalla tavalla kuin selittävässä tutkimusotteessa. Ero on siinä, että tutkimus ei lähdä liikkeelle teoreettisesta hypoteesista vaan alustava hypoteesi luodaan aineistosta. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen toteavat, että puhdaspiirteisimminkin edellä mainitun laadullisen tulkintamallin prosessin ovat kuvanneet Glaser ja Strauss (1967). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen sanovat, että laadulliseksi tulkinnaksi riittää usein myös huolellinen tapauskuvaus. Sen tulisi kattaa tapaus (tai tapaukset) mahdollisimman hyvin. Tällainen kuvaus luo hypoteeseja myöhemmille tutkijoille ja johtaa parhaimmillaan uusiin tutkimusongelmiin. Kuvaus on ymmärryksessä ensi askel, jota ei pidä vähätellä, sillä se on yleensä



välttämätön esivaihe matkalla selityksiin, olipa niiden muoto mikä tahansa. He viittaavat Yin'iin esittämään, että yleistäminen, tai 'ulkoinen validiteetti', tapaustutkimuksessa toimii teoreettisesti. Pienestäkin tapausjoukosta voi tehdä yleisempiä johtopäätöksiä yleisemmän *teorian* avulla. (Glaser ja Strauss 1967; Yin 2003; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 166-167)

*Pieni N, suuret johtopäätökset ja tapaustutkimus näytenäkökulmasta.* Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) toteavat tutkimusmenetelmien historiassa vallinneesta käsityksestä, että tutkijan tulisi kerätä aineistoa vähintään kahdesta tapauksesta jolloin aineisto saa mahdollisuuden kumota tutkijan näkemys. He jatkavat, että tästä argumentista kuitenkin luovuttiin pian. He viittaavat edellistä tutkimusmenetelmää kannattaneeseen Campbelliin (1975), joka totesi myöhemmin, että oli ollut aiemmin väärässä. Tutkijan päättelyä muokkaa aina käsitekehikko tai teoria, joten hän ei muodosta johtopäätöksiään sattumanvaraisesti. Aineistolla on siis aina mahdollisuus, sillä se voi pakottaa tutkijan muuttamaan käsityksiään. (Campbell 1975; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 172)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) toteavat, jos tutkimuksen tarkoitus on rikas tulkinta, joka on näytenäkökulmasta katsoen tutkimuksen olennainen tavoite, ei oletettujen kausaalisten rakenteiden etsiminen ole keskeinen tutkimuksen tavoite. Näytenäkökulma sopii kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen monesti paremmin kuin kausaaliseen ajatteluun perustuva ajattelutapa. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen selittävät, että tapaustutkimuksen taustalla oleva esiyymmärrys sitoo tutkimuksen vahvasti arkisiin, ei-tieteellisiin käsitteisiin ja tapoihin ymmärtää maailma. Samalla kuvaus sitoutuu praktisiin tapoihin jäsentää maailma. Tämä on tehokas tapa kuvata yritys, jos halutaan toimia sen kanssa tai ymmärtää sitä. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen ajattelevat tämän menettelyn haitan piilevän siinä, että muutkin käyttävät samaa kuvaustapaa. Kuvaus toimii juuri siksi, että muutkin sen tuntevat. Sen tehokkuus ei kerro, että kuvaus olisi tosi, vaan että se on yleisesti hyväksytty. Tutkijalle tämä aiheuttaa ongelman: jos näitä käsitteitä käyttää, on niistä vaikea päästä eroon, vaikka niin tahtoisikin. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen näkevät, että tapaustutkimuksen metodologiaa voi rikastaa käsitteellisten ja teoreettisten innovaatioiden kautta. He jatkavat, että useimmat otteen metodologisissa perusteissa olevat ongelmat on mahdollista välttää, kun ei yritä ratkaista Liebermanin osoittamaa paradoksia pienen N:n ja laajojen johtopäätösten välillä. (Lieberson; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 172-173, 175)

## 6.3 Diskurssianalyysi

### 6.3.1. Menetelmästä kertovasta kirjallisuudesta

Tässä diskurssianalyysille haetaan määritelmiä useammasta eri lähteestä. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) puhuvat metodologiaan keskittyvässä teoksessaan mikro- ja makrotason diskurssianalyysistä ja sitovat diskurssianalyysiä laajemmin keskustelunanalyysin kanssa suurempaan tutkimusmenetelmien kokonaisuuteen. Rolin, Kakkuri-Knuuttila & Henttonen (2006) puolestaan tarjoavat toimittamassaan teoksessa Vaaran & Laineen artikkelin, jossa puhutaan mm. kriittisestä diskurssianalyysistä ja strategiadiskursseista.

Uusimpia väitöstason tutkimusten joukosta esille nousee Joutsenvirran (2006) väitöskirjatutkimus, jossa diskurssianalyysiä on käytetty Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoitusten analysoinnissa. Myös Koskinen, Alasuutari ja Peltonen esittävät tapauksia, joissa tutkimuksessa on käytetty diskurssianalyysiä ja miten kyseistä menetelmää on käytetty.

### 6.3.2. Diskurssianalyysin menetelmän määritelmiä

Vaara & Laine (2006) näkevät diskurssit merkitysjärjestelminä. Ne koostuvat kielen käytöstä tai muusta merkitysvälitteisestä toiminnasta, kuten kuvista, symboleista tai artefakteista. Näin diskurssit rakentavat sosiaalista todellisuutta, käsitystä jostain asiasta. ”Totuudeksi” määrittyy se, mikä on tietyssä yhteisössä yhteisesti jaettua tietyn merkitysjärjestelmän sisällä. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että diskurssianalyysin keskeinen tehtävä on ollut tutkia, miten kielelliset sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa. Toisaalta diskurssianalyysissa on kiinnitetty huomiota siihen, miten kielenkäyttöä voi manipuloida jonkin näkökulman tai ryhmän eduksi; kieli on liitetty suostutteluun ja vallankäyttöön. Vaara & Laine (2006) kertovat, että diskurssianalyysi on poikkitieteellinen metodologia, joka perustuu sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaan, ja että kieli ei ainoastaan kuvaa sosiaalista todellisuutta vaan on osa sosiaalista todellisuutta itseään. (ks. Vaara & Laine 2006 teoksessa Rolin, Kakkuri-Knuuttila & Henttonen (toim.) 2006, 158-159; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 206; ks. myös Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; van Dijk 1997)



### 6.3.3. Diskurssianalyysin lajeja

*Makrotasoinen diskurssianalyysi.* Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) erottavat kahteen eri tutkimusperinteeseen lukeutuvat makrotasoinen ja mikrotasoinen diskurssianalyysin. Makrotasoinen diskurssianalyysi pohjautuu ranskalaisen Foulcault'n kehittämään tiedon arkeologiseen tutkimusotteeseen. Otteen tarkoitus oli tutkia ajatteluumme hallitsevien tiedon muodostumien rakentumista ja rakennetta. Mikrotasoinen diskurssianalyysi perustuu amerikkalaiseen sosiologiaan, sosiolingvistiikkaan ja kielitieteeseen. Kun diskurssianalyysiä tehdään mikrotasoisesta näkökulmasta käsin, huomio on siinä, miten kielenkäyttö muokkaa toimintaa konkreettisissa tilanteissa. (Foulcault; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 207, 210-211)

*Mikrotasoinen diskurssianalyysi.* Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) viittavat Peltosen ja Lehtoon (1999), joiden tekemässä mikrotason diskurssianalyysissä kuvataan ekonomien tapoja jäsentää omaa asiantuntemustaan ja tuottaa tätä esittämistapaa puheessaan. Peltosen ja Lehtoon analyysistä havaitsee myös kuinka diskurssit muotoutuvat pää- ja aladiskursseiksi. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen toteavat, että mikrotason diskurssianalyysin ei tarvitse jäädä kuvailevaksi, vaan sen voi kääntää myös kriittiseksi instrumentiksi. Fairclough'iin (1997) viitaten he kertovat, että kriittisessä diskurssianalyysissä huomio on siinä, miten diskurssit määritellään tukemaan jonkun ihmisen tai ryhmän tavoitteita. Diskurssianalyysin avulla voidaankin tutkia esimerkiksi 'hiljaista vallankäyttöä', sitä miten ihmiset voidaan ohjata toimimaan tietyllä tavalla ilman, että he edes huomaavat vaikutusta. (Peltonen ja Lehto 1999; Fairclough 1997; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 211, 214)

### 6.3.4 Diskurssi- ja keskustelunanalyysi liiketaloustieteissä

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kertovat, että diskurssi- ja keskustelunanalyysit ovat syntyneet sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa. Niitä harjoitetaan nykyisin luultavasti eniten kielitieteissä, jossa harjoitettuun pragmatiikkaan – eli kielenkäytön – tutkimukseen ne ovat tuoneet empiirisen tuulahduksen. Liiketaloustieteissä näitä otteita on hyödynnetty selvästi vähemmän. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) jatkavat, että keskeinen ero keskustelunanalyysin ja diskurssianalyysin, organisaatiokulttuurintutkimuksen ja narratiivien tutkimuksen välillä on, että keskustelunanalyysi keskittyy Silvermanin (1988) kehoituksen mukaisesti reilusti asioiden pintaan. Kun esimerkiksi diskurssianalyysi viime kädessä jäljittää rakenteellista seikkaa, diskurssia, joka ohjaa ihmisten ajatuksia, odotuksia ja toimia näiden tietämättä, keskitytään keskustelunanalyysissä

siihen, mikä näkyy kaikille. Silvermanin termein keskustelunanalyysistä puuttuu 'romanttinen' juonne, pyrkimys paljastaa piileviä toiminnan selityksiä. (Silverman 1988; ks. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 224-225)

## 6.4 Tutkielman kysymyksenasettelu; Empiria-aineiston keruun vaihe

### 6.4.1. Haastattelun kysymysten tarkoitus

Haastattelun kysymyksillä pyritään virittämään keskustelun aihealue ja saamaan haastateltava ymmärtämään haastattelun-/keskustelunaihe. Kysymykset siis sekä ohjaavat haastattelua että aikaansaavat täsmällisiä ja mahdollisimman kuvailevia vastauksia kulloisenkin haastateltavan yritysjohtajan työmaailmasta. Kysymyksiä on pääasiassa kahdenlaisia: Kysymysrunгон muodostavat suurempia aihealueita käsittävät keskustelua avaavat kysymykset, puolestaan jokaisen avauskysymyksen alle sijoittuu useita "alakysymyksiä", joilla ohjataan keskustelua aihealueessaan haluttuun suuntaan ja saadaan näin toivottuja tai toivotumpia vastauskokonaisuuksia. Alakysymykset eivät ole sekundäärisiä, so. toisarvoisia kysymyksiä, vaan ne liittyvät spesifimmin pääkysymyksen aihealueeseen ja hakevat näin lisää sisältöä vastauskokonaisuuksiin.

Pääkysymyksiä haastattelurunkoon otetaan 6 kysymystä ja näiden pääkysymysten alaisuuteen edelleen 4-7 kysymystä riippuen, miten laajasta ja moniselitteisestä aihealueesta on oletettavasti kyse. Pääkysymyksistä kukin avaavat keskusteluun yhden merkittävän näkökulman yritysjohtamisen luovuuden kentässä. Nämä yritysjohtamisen luovuuden olennaiset ulottuvuudet ovat Amabilen (1998) laatimat (ks. osa 1, kappale 2). Näin haastattelussa saadaan kokonaiskäsitys yhden yrityksen johtamisulottuvuuden kuudesta luovuuden ulottuvuudesta.

*Haastattelutilanteen luonne.* Haastattelijan tehtävä on lähtökohtaisesti virittää kysymys tilanteeseen liittyen siten, että haastateltava saa käsityksen toivottavasta vastaustavasta. Toivottava vastaustapa on kuvaileva ja monisanainen. Tarkoituksenmukaista on myös, että vastaus on mahdollisimman osuva kysymyksen alaan ja yrityksen todellisuuteen liittyen juuri kyseisen kysymyksen alaan. Haastattelutilanteessa haastattelijalla voi enimmäkseen myötäillä ja näin pyrkiä kannustamaan haastateltavaa kertomaan lisää liittyen kysymyksen aiheeseen. Vaikenemalla tai hiljentymällä haastattelijalla voi puolestaan antaa ajan kulua ja haastateltavan kertoa vastauksensa vain loppuun, mikäli haastattelijalla näkee näin parhaaksi. Haastattelijalla ei ole tarkoitus tivata vastauksia, vastausten



tulisi ennemmin tulla luonnostaan ja enintään juurikin pääkysymysten ”alaisten” tarkentavien kysymysten voimalla. Toisaalta haastattelurunko riittää viemän vain tiettyyn pisteeseen, josta eteenpäin on merkitystä sillä, miten valmis haastateltava on antamaan vastauksia ja miten paljon haastattelija pyrkii välttämään haastateltavan mielipiteitä ja vapaata ajattelua tukahduttavia ”sattumia” haastattelutilanteessa.

#### 6.4.2 Haastateltavien yritysten valinnasta

Tämän tutkielman empirian keräämiseksi on tarkoitus valita haastateltavaksi yksi yritysjohtaja yhdestä edellä (ks. kappale 5) esitetyistä kolmesta eri laatuudesta kriisiyrityksestä. *Haastateltavaksi saatiin tässä tutkielmassa yhden elintarvikealan yrityksen toimitusjohtaja. Tämä haastattelu toteutui toiminnan uudelleensuuntauksen tilanteessa olevassa yrityksessä.*

Tässä nähdään yhden haastattelun riittävän, jotta kerättävän haastattelumateriaalin perusteella voidaan tehdä riittävä diskurssianalyysi kriisi- tai erityistilanteessa olevan yrityksen johtamiskulttuurista, eritoten luovuuden menetelmien esiintymisestä yritysten johtamiskäytännöissä. Haastattelusta saatavan aineiston on tarkoitus muodostaa kuva yksittäisen ”kriisilaadun” käsittelemisestä johtotasolla. Oletettavasti eroja voi esiintyä riippuen onko yrityksen johtajat hoitamassa saneeraukseen tai yrityksen toiminnan uudelleen suuntaukseen liittyviä detalleja, vai puolestaan yrityssaneeraukseen liittyviä velvoitteita. Tämän haastatteluaineiston perusteella ei näitä oletettuja eroja kuitenkaan voida tarkastella eikä todentaa.

*Yrityksen koko, sijainti ja toimiala.* Haastateltavaksi valittavan yrityksen koko on varsin olennainen seikka määritettäväksi. Kirjallisuuden perusteella voi sanoa, että pienet ja mikroyritykset ovat todennäköisesti epäsovivampia tämän tutkimusasetelman tavoitteita ajatellen. Keskisuuren yrityksen henkilöstön määrä ja myös toiminnan laajuus ja volyymi ovat todennäköisemmin vastaamaan haastattelun odotuksiin, eli käytännössä siihen, että haastateltavan vastaukset haastattelukysymyksiin ovat riittävän laajoja sekä määrällisesti että sisällöllisesti. Haastattelusta odotetaan myös saatavan runsaasti kuvailevaa materiaalia vastaten kysymysten perusteisiin, eli niihin kriisiajan yritysjohtajan toimenpiteisiin ja asetelmiin, joissa luovuuden näkökulmat ja menetelmät mitä suurimmalla todennäköisyydellä tulevat esille, jos ylipäättään ovat tullakseen.

Haastateltavan yrityksen koko on siten keskisuuri. Suomessa kirjanpitolain (KPL 1997/1336) mukaan pieni kirjanpitovelvollinen on se, jolla ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-

arvosta: liikevaihto 6, 250 milj. euroa, taseen loppusumma 3,125 milj. euroa, palveluksessa 50 henkilöä (ks. tarkemmin KPL 3:9 §). (ks. Leppiniemi, Kykkänen ja Toiviainen 2003, 21).

Haastattelu pyritään toteuttamaan Helsingin talousalueella tai vähintään Helsingin kehyskuntien alueella. Yrityksen toimiala on toinen varsin merkittävä päätös. Toimialavalintaan vaikuttaa monesti myös tämä empirian laajuusseikka sekä tapausten määrä että yksittäisen tutkimusyksikön viemän tutkimusajan määrä. Tässä tutkielmassa sopivaksi toimialaksi katsotaan elintarviketeollisuus. Elintarviketeollisuudessa ei ole liiaksi tehty tutkimuksia kriisijohtamisesta tai yritysten kriisimenettelyihin liittyen. Elintarviketeollisuus on myös suosittu toimiala ja toimialan elinkaareissa varsin pitkällä. Ala ei ole siis nuori. Tämä puolestaan tarkoittaa, että kilpailua on alalla kehittynyttä ja alalle tulo ja siltä poistuminen on vaivattomampaa kuin esim. yhteiskuntien teollistumisen ajan alussa.

#### 6.4.3 Tutkimusmenetelmän valinnasta

Kun haastateltavien yritysten määrä on alle 10, jolloin minkäänlaisia prosenttiosuuksia ei vastausten perusteella ole edes järkevää esittää, kannattaa pohtia otantatutkimuksen todellisuudessa realisoituvien hyötyjen mahdollisuuksia ja todennäköisyyttä. Olisi kenties hyödyllisempää etsiä vaihtoehtoisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimustapaa. Tässä tutkielmassa toteutetaan faktanäkökulmaa, eli näytenäkökulmaa ei haastatteluaineiston analysoinnissa noudateta, vaikka termi onkin 'näyte', jolla haastatteluun valittavaa yritystä kutsutaan. Haastattelun analyysissä siis toisin sanoen pyritään hakemaan selvyyttä yritysjohtoon suhtautumiseen ja valitsemiin käytäntöihin 'luovuuden kentässä' kriisitilanteen aikana.



## 7 Haastatteluaineiston ja muun tutkimusaineiston analyysi

### 7.1 Aluksi

Tässä seitsemännessä pro gradu -tutkielman empiriavaiheeseen liittyvässä kappaleessa toteutetaan diskurssianalyysin keinoin analyysi haastatteluaineistosta. Keinopuolella on muun muassa metatekstin runsas käyttö analyysissä. Metatekstin luonteen puolesta haastattelun kertomaa voidaan pukea uudelleen sanoiksi ja varsinaista alkuperäistä tekstiä ei suoraan tarvitse joka kohdassa lainata. Tämä helpottaa analyysityötä; mahdolliset vaikeasti ymmärrettävät osat haastattelun käsikirjoituksesta voidaan näin ottaa hyötykäyttöön, kun analysoija voi uudelleen muotoilla asiasisällön, kuitenkin sen merkityksellistä sisältöä eli substanssia muuttamatta.

Haastattelu on kestoltaan varsin pitkä (1.39:12) ja analyysi täten myös mittava. Selkeitä käytettäviä tekstin perusrakenteita analyysin edetessä on neljää eri laista: metateksti haastatteluaineistosta, suorat lainaukset haastatteluaineistosta, analyysin avulla löydettyistä diskursseista eli ulottuvuuksista kertovat kursivoidut tekstikappaleet ja toistuvat diskursseja kokoavat ja havainnollistavat kuviot.

Diskurssien muodostamisessa toimialan (elintarviketeollisuus) tuomien vaikutusten siirtymistä yritykseen ei erotella vaan pidetään annettuina toimialalla toimivalle yritykselle. Näin ollen ei siis selitetä, mitkä seikat erityisesti johtuvat toimialan tilanteesta tai erityispiirteistä.

Analyysin lopussa tehdään vielä yhteenveto löydettyistä diskursseista ja näiden aladiskursseista. Käytetty peruskuvio saatetaan kuvaamaan koko haastatteluaineistoa yhden kuvion avulla. Lisäksi diskurssit vielä erikseen havainnollistetaan yhdessä esityksessä havainnollisuuden maksimoimiseksi (Liite B). Haastattelussa käytetyt haastattelukysymykset on esitetty liitteenä (Liite A) raportin lopussa. Haastattelun käsikirjoitusta ei esitetä liitteenä käsikirjoituksen mittavuuden vuoksi.

### 7.2 Haastavuus

Kysymykseen yksi haastateltava lähtee liikkeelle johtamisen haastavuudesta ja tarkoittaa johtamisen olevan haastavaa riippumatta yrityksen kulloisestakin tilanteesta. Tähän haastateltava tuo erääksi merkittäväksi vaikuttimeksi toimialan muutos- ja murrostilanteen, joka tällä hetkellä elintarviketeollisuuden toimialalla on selvästi havaittavissa. Haastateltava sanoo:

Ja ala [konsolidoituu] hyvin vahvasti, jolloin tällöisen suomalaisen [yrityksen kategoria 1] pitää aika tarkkaan hahmottaa se, että mite' halutaan olla ja mitä voidaan olla ja ... tehdä oikeita valintoja, et' oikeesti ne suuret valinnat on se joka tuo tätä haastavuutta ... johtamiseen ... (s. 2)

Haastattelussa korostuu oikeiden valintojen merkitys, oikeat valinnat liittyen siihen, mitä halutaan olla ja mitä toisaalta voidaan olla. Haastateltava toteaa suurien valintojen olevan ne todelliset haastavuuden lähteet ja joista tätä haastavuutta tulee lähteä etsimään ja läpikäymään. Edelleen nousee toimialan tilanne esille, sillä tämä tilanne luo juuri painetta niille suurille valinnoille, jotka juuri tuovat haastavuutta.

Kysymyksessä kaksi haastateltava painottaa, että yritys on historiassa määrittänyt itseään vahvasti Suomesta käsin toimivana ja muutosten kautta tänä päivänä yritys on selkeästi kansainvälisesti toimiva yritys. Johtamiseen tämä tuo yrityksessä näkökulman, että johdettavana on kv-yhteisö.

Haastattelussa nousee esille tärkeänä elementtinä kova kilpailu ja sen merkitys. Haastateltava lähteekin siitä, että kaikki mitä tehdään, pitää lähteä siitä, että se palvelee asiakasta. Kansainvälisyys tulee vääjäämättä asiakaskunnan kautta. Nousee myös esille, että tuotantotoiminnan kansainvälinen ulottuvuus on tärkeitä tiedostaa itse, oman ymmärryksen kautta. Haastateltava sanoo:

... mut' myös se, et' me koko ajan itse tiedostetaan, et' meil' on omaa ... tuotantotoimintaa [lukuarvo] maassa. Ja miten se tuo ... tavallaan yrityskulttuurin yhteisön sävelet löytämisen kannalta, hyödynnetään resursseja, jaetaan osaamista. Niin se kansainvälisyys tulee ny' hirveän monella tasolla, jokapäiväisessä elämässä vastaan. (s. 3-4)

Kysymykseen kolme haastateltava huomaa, että yrityksessä lisäpotentiaalia voisi löytyä henkilöstön kyvykkyyksistä ja ominaisuuksista. Hän lisää, että yritys on aina arvostanut työntekijöitään, osannut antaa arvoa heidän panokselleen. Näin ollen haastattelussa ilmenee, että yrityksessä halutaan edelleen tarjota suurempia mahdollisuuksia sille, joka haluaa ottaa vastuuta. Jokaiselle pitäisi tarjota mahdollisuus tuoda esille omia ideoitaan ja ajatuksiaan.

Haastateltava osittain sivuuttaa ajatuksen tärkeyden, että tuote on huippuluokkaa tai tehokkuudet huipussaan, sillä näin haastateltava näkee kilpailijoillakin olevan. Haastateltava sanoo:

Kyl' meidän kilpailuetu tulee [uuden henkilöstöpoliittisen ratkaisun keinoin], miten, minkä panoksen ihmiset haluaa yritykselle antaa ja miten he ... kokee sen mielekkääks'. ... tulis' sit' hyvin luovaa työtä, se mikä tänne Suomeen jää ja silloin ..., jos sulla ei oo henkilöstö mukana täs' ... matkalla, nii' huonostiha' siinä käy. (s. 5)



Haastateltava nostaa esille yrityksessä käytettyinä kyvykkyyksien ja ominaisuuksien tunnistustyökaluina kehityskeskustelut, joita käydään esimiehen ja alaisen välillä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Hän toteaa näiden olevan oleellinen johtamisen väline. Lisäksi haastattelussa nousee esille arkijohtamisen tärkeys. Haastateltava teroittaa, että kontakteissa henkilöstöön kanssa he panostavat tällä hetkellä laatuun määrän sijaan.

Esille nousee tärkeys siitä, mistä näissä keskusteluissa keskustellaan. Haastateltava nostaa tärkeäksi, että esiin tulisi saada nousemaan henkilöstön kyvykkyudet ja halut itsekehittymiseen. Näitä asioita haastatteluissa tulee jo hyvin esille. Haastatteluissa tulevat esille hyvin myös tunnistettavat 'gäpit' liittyen osaamistarpeeseen ja jo olemassa olevaan osaamiseen. Haastateltava nostaa esille, että avainhenkilöille tehdään osaamiskartoitusta säännöllisin väliajoin. Johtopäätökset osaamistarpeen ja osaamiskapasiteetin balanssista tehdään yrityksessä näiden tarkastelujen perusteella.

Neljännessä kysymyksessä tulee esille, että kasvun pysähtymistä pidettäisiin yrityksessä ja etenkin yrityksen johdossa sietämättömänä. Tärkeää onkin jatkuvasti pohtia, miten asiat on yrityksessä tehty milläkin hetkellä, josta seuraa pohtiminen, miten asiat tehdään tulevaisuudessa. Muutoksen lähde tai siemen löytyy siis siitä, miten asiat on aiemmin tehty. Tässä haastateltava korostaa asiakkaan reaktioiden, etenkin negatiivisten sellaisten, tärkeyttä muutoksen tarpeen indikaattorina. Haastateltava sanoo:

Pakkaus oli mennä rikki no okei mite' me pakataan, jotta ne pakkaukset ei tulevaisuudessa menis' rikki'. ... tavallaa' jokaisessa ongelmassa piilee mahdollisuus nousta seuraavalle tasolle. (s. 7)

Kysymykseen viisi haastateltava vastaa, että uudistumiseen suhtaudutaan positiivisesti. Esille nousee edelleen, että uudistumisen haaste on kaikilla yrityksillä koko ajan. Yrityksellä on aloitejärjestelmä. Haastateltava sanoo aloitejärjestelmän kuitenkin olevan jäykkä ja siitä puuttuu dynamiikkaa. Haastateltava korostaa, että ideat ja niiden potentiaali tulisi saada nopeammin ja yrityksen eri tasoilta esiin, jotta ideoiden potentiaali voitaisiin myös nopeammin arvioida. Ellei potentiaalia ideoista löytyisi, päästäisiin myös nopeammin jatkamaan eteenpäin. Haastateltava sanoo:

Tavallaan sanotaan, et' se haaste on se, että mä uskon, et' organisaatiossa on vielä enemmän ideoita kun mitä me saadaan talteen. ...ja ... just tää tämmöne', se, että se ei o se, et' mä ..., keskeneräisen idean annan yhteisön käyttöön, se ei o ... pois multa, vaa' se on meidän kaikkien ... etu... (s. 8, 9-10)

Yrityksessä haluttaisiin päästä tilanteeseen, jossa ihmiset tavallaan 'ajattelisi ääneen', jotta keskeneräisetkin ideat ja idean osat tulisivat esille. Näin yrityksen johdon mielestä yritettäisiin hyödyntää kollektiivista ideointikykyä. Haastateltava tähdentää uusien ideoiden yhdistelemistä vanhaan jo olemassa olevaan. Tätä toimintaa ohjaisi kokemus, yhdistely olisi siis kokeilevaa. Yrityksen johdon mielestä tärkeää on lähtökohtaisesti kokonaiskuvan muodostuminen työyhteisössä, jotta osat valikoituvat, oikeat osat yhdistyvät uusiksi toimiviksi ideoiksi.

Haastateltava toteaa aloitejärjestelmän raskautena ja haittoina olevan myös sen aiheuttama tietty sisäinen kilpailu ja ideoiden panttaus muilta. Tämä johtaa haastateltavan mielestä luottamuksen rakentamisen tärkeyteen. Yritykseen pitäisi saada keskinäinen luottamus, jotta vastaavan tyyliiset ja muutkin kehittämisjärjestelmät toimisivat paremmin ja ideat saataisiin heti yhteisöstä esiin.

Kuudenteen kysymykseen haastateltava näkee tärkeänä teemana avoimuuden lisäämisen yrityksessä. Tämä liittyy myös yrityksen johtamiskäytäntöjen kehitystyöhön. Strategian luominen ja muu strategiatyö tehdään omassa piirissä yrityksen omalla porukalla. Avoimuutta pyritäänkin lisäämään tuomalla esimerkiksi yrityksen tulos henkilöstölle yleiseen tietoisuuteen. Työskentelyn pohjana on informoinnin avoimuus. Tämä kaikki perustuu yrityksen johdon mielestä siihen, että ihmisille pyritään antamaan kokonaiskuva siitä, mihin yritys tähtää.

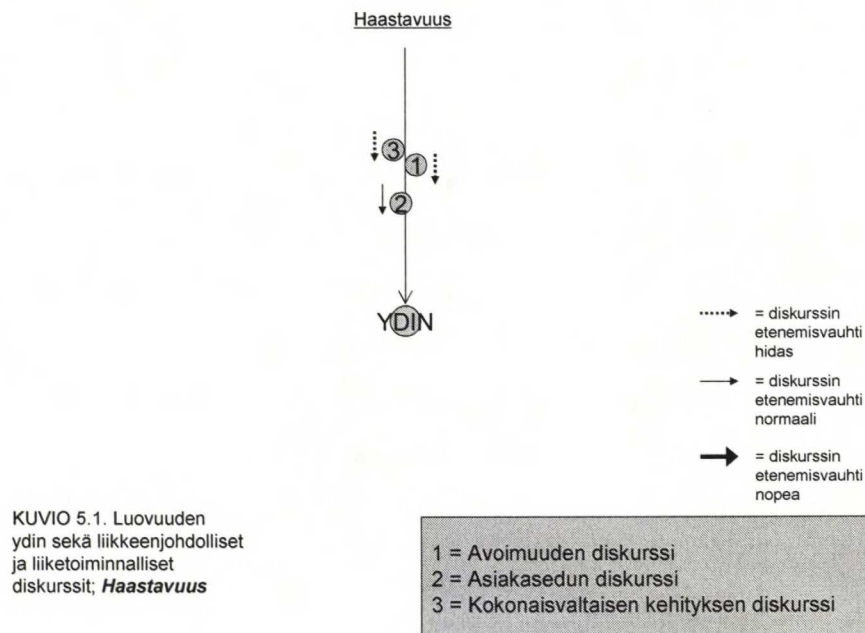
Haastateltava näkee, että juuri taustatietojen informoinnin avustuksella ympäristöstä huomataan helpommin tulevaisuuden tärkeitä avaintekijöitä. Kysymyksen lopulla esiin nousee myös, onko liiallinen luovuuden imuun joutuminen enää hyödyllistä. Olennaista onkin muodostaa yrityksen johdossa käsitys, millainen luovuus on hyödyllistä, siis toivottavaa.

Seitsemännessä kysymyksessä yrityksen ja alan toimintamalli on ehkä omaksuva tällä hetkellä. Haastateltavan mukaan yrityksen johdossa kuitenkin halutaan aktiivisesti työskennellä kohti innovatiivisempaa toimintamallia. Tämän asian prioriteetti on yrityksellä korkea ja toimenpiteitä on jo olemassa ja niihin on ryhdytty. Haastateltava näkee työyhteisön yhteisen ponnistelun innovatiivisuuden lisäämiseksi tärkeäksi. Haastateltava sanoo:

..., mut' kuitenkin niin, että nyt koko ajan se miten voisimme tehdä, et' miten voisin miettiä tätä asiaa toisin, ni' mitä uutta tämän ympärillä...voisi syntyä miten me saadaan se syntymään, niin .... Eliikkä näin, tänä päivänä me ollaa' omaksuva, mutta mennää' aktiivisesti kohti innovoivaa toimintamallia. (s. 12)



Haastavuuden kentällä yrityksessä diskursseja löytyi niukimmin verrattuna muihin viiteen kategoriaan. Selkeimmin pinnalle nousivat **avoimuuden diskurssi**. Kamppailua tässä kategoriassa selkeästi kävivät asiakastarvelähtöisyyteen perustuva vastuullistamisen avulla hoidettava kasvu ja kokonaisvaltainen kartutetun kokemuksen avulla hankittava laajapohjaisesti mahdollistava osaaminen. Voimakkaita aladiskursseja ovatkin **idea-avoimuuden diskurssi**, **asiakastarvelähtöinen kokonaisvaltaisuuden diskurssi**, **kasvunjohtamisen diskurssi**, **kokemuksen luomisen diskurssi**, ja  **vastuullistamisen diskurssi**. Muita päädiskursseja saattoi tunnistaa **asiakasedun diskurssin** ja kolmas päädiskurssi, **kokonaisvaltaisen kehityksen diskurssi**, oli vaikein hahmottaa päädiskurssin asemaan.



## 7.3 Vapaus

Kysymyksessä kahdeksan haastateltava myöntää, että yrityksessä kulttuuri ei ole ollut vapautta korostava. Haastateltava kertoo:

..., nii' ... kulttuurihan ei ole ollu' ehkä vapautta ... korostava, vaa' enemmänki' semmone', että ... on toimenkuvia, on tehtäväkuvauksia, on sovittuja tehtäviä ... (s. 12)

Yrityksen johdossa suhtautuminen kuitenkin on, että tästä halutaan pois. Yrityksen johdossa on puhuttu, että päätöksiä pitää siirtää alemmas organisaatiossa. Haastateltavan mielestä on pohdittava,

voisiko päätökset syntyä lähempänä alkulähdettä, voisiko joku toinen tehdä päätöksiä. Hän kuitenkin myöntää tämän hetkiseksi totuudeksi, että käytännön elämässä ollaan vielä kaukana siitä.

Haastateltava painottaa, että tiedettäessä kuka pystyy vastaamaan mistäkin, silloin vastuuta voidaan kenties siirtää. Hän sanoo:

..., että toimitusjohtaja ... tietenki' viimekädessä vastaa kaikesta. ... tavallaan sitä vastuuta hän oikeesti ei voi delegoida, mut' sit' tekemistä ... voi delegoida ja heti sen puitteissa ... vapautta toimia ... Ja mä oon ... omalle porukalle aina korostanu' sitä, että jos te ... epäröitte tuntua, että mä voisin tän tehdä, mut' et o' iha' varma, ni' tee mielummin, et'... helpompi sit' jarruttaa, jos rupee ... menemään liia' lujaa. (s. 13-14)

Haastateltava kysymyksen lopulla peilaa haastattelussa taaksepäin. Hän sanoo, että kokonaiskuvan hahmottamisen auttaa ymmärtämään yrityksen suunnan ja mikä ihmisen oma rooli on siinä, myös koko henkilöstön rooli.

Kysymyksessä yhdeksän haastateltava esittää, että yrityksessä toimintavapaudelle on ehkä yksi erityinen ilmenemismuoto. Yrityksessä toimitaan ilta- ja yövuoroissa, joten työskentely organisoiutuu vuoroihin. Lisäksi henkilöstön määrä ja rakenne eri vuoroissa on selkeästi erilainen; haastateltava toteaa, että yövuorossa ei ole hirveen montaa jolta kysyä. Silloin paikalla oleva 'porukka' miettii mahdollisia toimintavaihtoehtoja. Haastateltavan mukaan tästä vuorotyöskentelystä aiheutuu myös tavallaan soittamiskynnys työnjohtajalle tai jollekin muulle, joka ei juuri ole vuorossa tavoitettavissa. Syntyy eräänlainen ratkaisupakko. Haastateltava sanoo:

... tää on ... yks' semmonen tapa, missä ... huomaa, et' hei ... sit' kun ei ole, keneltä kysyä, nii' sit' se ... ratkasu löytyykin omasta porukasta. (s. 14-15)

Haastateltava lisää, että päivävuorossa kysymiskynnys sitten voi olla turhankin matala. Hänen mielestään on silti vaikea sanoa, missä toimintavapaus yrityksessä erityisesti tulisi esille. Haastateltava korostaa, että heillä johdossa on vielä iso työ luoda ihmisille turvallinen olo tehdä niitä päätöksiä sovituissa raameissa. Ulkopuolelta katsojalle muodostuu tietenkin aina mielipide asioista. Haastateltavan mielestä järkevintä olisi käydä eri asiat konkreettisesti läpi ja seuloa, että missä henkilöstö voi hyvin tehdä itse päätöksen ja saada tekemisissään toimintavapautta. Onko tämä sitten vasta tulevaisuutta? Haastateltava sanoo:

Joshua myö' uskotaan ... se osaaminen on siellä, nii' mitä sitä päätöstä siirtämään ... seuraavalle tasolle, vaan tehdään siellä missä se osaaminen on. (s.15)



Kysymyksessä kymmenen haastateltavan mukaan yrityksen johdolla on pääsääntöisesti positiivisia kokemuksia toimintavapaudesta yrityksessä. Suurin osa henkilöstöstä kokee toimintavapauden antamisen heidän työpanoksensa arvostamiseksi ja luottamuksenosoitukseksi. Haastateltava toteaa, että aina on myös niitä henkilöitä, jotka ovat tulleet tekemään vain annetut tehtävät. Haastateltava sanoo:

... ja se on semmon' aika haasteellinen johdettava tämmösessä aika tiivistemposessa maailmassa, mutta ... niitäkin tarvitaan. Mut' tämän mä vaan ... tiedostan, et' jokaiseen työyhteisöön ... mahtuu molempia ... ihmistyyppejä. (s. 16)

Haastateltava toteaa, että organisaation henkilöstölle tulee varmaan myös ylilyöntejä. Hän arvioi tämän johtuvan siitä, että ehkä kokonaiskuva ei olekaan ihan riittävän tarkasti ymmärretty. Tehdään päätös väärän suuntaan. Haastateltava kuitenkin tietää, että tämä on osoitus toimintavapauden olemassaolosta, että näinkin voi sattua (päätökset mennä väärään suuntaan).

Haastateltava mielestä virhevalinnoista pitää kuitenkin oppia, istua alas ja miettiä, mikä olisi ollut oikea valinta virhepäätöksen sijaan. Hänen mukaan organisaatiossa, jossa ei tapahdu ja satu virheitä, kenties tuhlataan resursseja. Tätä väitettä perustelee haastateltava seuraavat toteamukset, että virhe on oivallinen oppimiskokemus ja että tämän pitäisi suoraan tarkoittaa, että sama virhe ei toistu. Haastateltavan sanoin:

Tavallaa' esim. sillan, ku' joku asia ei mee ninku piti, nii'... mä en pidä niitä ... hankalina, kuhan niistä opitaan jotain ja ei sit' tee sitä samaa virhettä uudestaan. (s. 17)

Kysymykseen yksitoista haastateltava kertoo, että yrityksen organisaatiota on madallettu, vuosien varrella on organisaatiotasoja otettu pois. Yrityksessä on menty oleellisesti litteämpään organisaatioon. Haastateltava toteaa, että näin toimiminen on luontevaa seurausta toimintavapauden lisäämisestä organisaatiossa. Hän sanoo:

..., et'...ei siit' tarvita nii' hirvee' paljo' ... tavallaa' esimiehiä koordinoimaan, vaan ne tiimit on, hoitaa ... omaa ... hommaansa ... (s. 18)

Yrityksen kulttuurieroista johtuu myös johtamiskäytäntöjen erot, muun muassa keskustelemaa elementtiä on tullut yritykseen sekä hyvässä että pahassa. Tämä johtuu paljolti siitä, että eri maissa suhtaudutaan eri lailla. Haastateltavan mukaan suomalaisten johtamiskulttuurikin on jo muuttunut suoraviivaisesta etäämmälle. Haastateltava pohtii, pystytäänkö kaikista näistä eri

johtamiskäytännöistä ammentamaan yrityksen oma yhteinen malli. Yrityksen johdossa nähdään, että osallistava johtamistapa on enemmänkin tulevaisuuden johtamismallina.

Haastateltava näkee olennaiseksi päätösten syntymisen. Haastateltava sanoo:

Tärkeätähan on toki se, että ... syntyy päätöksiä, et' mua semmosessa ... hyvin pitkälle menevässä ... keskusteleavassa, ni' sehän o siis ... johtamisen puutetta jo. Ja kylhä' johdon pitää sitte' kuitenkin' pystyä tekemään päätöksiä tarvittavan- ... ssa ajassa ja ... riittävän nopeesti. Et' semmonen tavallaan keskusteleva johtamiskäytäntöhä' voi jättää, ujuttaa myös siihe' ... organisaatio on ... ikää kuin tuuliajolla, ja ku' vaa' keskustellaan. (s. 18)

..., et' sillä tavalla isoja asioita viedää' ... prosessimaisesti, et' nil on alku ... ja nil on loppu ja ... tavoitteet, et' millon ollaa' missäki'. (s. 19)

Haastateltavan mielestä myös aikataulutuksen kysymys on tärkeä. Hän toteaa, että yleensä aikataulut ovat vähän optimaalisia. Haastateltavan sanoin:

... ainahan ... sitte' sinne vähä' optimismia tulee ... mukaa', ... kun ... tehdään niitä aikatauluja ja ajatellaan, et' ... siel' o ... tyypillistä, et' ku' teet projektiaikataulua, nii' ... porukka laittaa aina siihen ekalle puoliskolle hirvee' määrän tehtäviä, sitten toisella puoliskolla ei oo juuri enää mitää' ... osatavoitteita ... ja sit' huomaa, että kyllä siellä ... nyt tehdään ihan täyspainona kuitenkin' vielä töitä. (s. 19)

Kahdennessatoista kysymyksessä haastattelija pohtii, pitäisikö valmisteluprosesseihin ylipäättään olla pelisääntöjä ja ohjeita. Haastateltava kertoo:

Jossei nyt muuta, kun että ... toiminta on ... tavallaan prosessien, näitten ... meidän m'stä mä puhun tuotantoprosessista, vaan ... yleensä kaikista yrityksen prosesseista ... niitten ... toimenkuvien vastuiden kautta ... vastuutettu. Ja silloin ... se valmisteluvastuu tiedetään, ... missä se on ... (s. 20)

Haastateltavan mukaan yrityksessä varsinaisten selkeiden pelisääntöjen ja ohjeiden sijaan organisaatiossa metodina toimii vastuunjako, tärkeimpänä tehtävänä, että voidaan määrittää vastuun sijainti. Vastuunjaon tehtävä ei kuitenkaan ensisijaisesti ole toimia henkilöstön motivoijana.

*Tämä yksityiskohta kuvaa hyvin toiminnan uudelleensuuntauksen vaiheessa olevaa yrityskulttuuria, jossa selviytymistä aletaan proaktiivisesti edistää voimakkailla keinoilla, jotka häilyvät luovuuden käsityksen rajoilla. Toiminta voi olla parhaimmillaan erittäin luovaa, mutta myös erittäin epäluovaa. Toiminnan luovuuden määrä ja laatu riippuu olennaisesti henkilöstön lähtökohtaisesta motivaatiosta, erityisesti sisäisestä motivaatiosta.*



Yrityksen elämässä tytäryhtiötaloudessa yrityksen johdossa on tehty kannanottoja siihen, minkä tason asioista päätetään milläkin organisaation tasolla. Tytäryhtiötalouden tekijät ovat toimineet yllyttäjänä näille kannanotoille. On otettu kantaa, millä tasolla mm. strategia-asiat, politiikka-asiat ja konserninjohtoasiat käsitellään. Yrityksen johdossa halutaan myös toimintavapautteisille tytäryrityksille omaa identiteettiä, erityisesti liiketoimintaansa. Tytäryritysten liiketoiminnat palvelevat kukin hieman omanlaistaan asiakassegmenttiä. On siis jonkin verran kiinnitetty huomiota siihen, että minkä tyyppinen asia kuuluu päätettäväksi milläkin tasolla organisaatiota. Tämä siis samalla määrittää valmisteluvastuun sijainnin.

Kysymykseen kolmesta haastattelijan mielestä on vaikeaa löytää yleispätevää vastausta. Yrityksen johtamiskulttuurissa työnjaosta pyritään pitämään huolta, pitämään huolta siitä, kuka vastaa mistäkin. Selkeä työnjako on toivottavaa. Haastateltava pohtii:

... joskus sitä voi jopa ... miettiä, ... tavallaanhan se ... innovatiivisuuden kautta, et' jos ihminen [s,sk] on hyvin tottunut ... siihen, et' vastuu on selkeesti määritelty, et' onks se jopa semmonen ... innovaatioita ... jarruttava asia, ... (s. 21)

... huippujohtamisesta ... pohdin, et' jos kaikki hirvee' tarkkaan ... sovitaan, on olemassa ... pelisäännöt, ... kaikki on ... etukäteen sovittu, niin se ei oikein sitten luovuudelle jätä ... tilaa. (s. 21)

Väittäisin, et' käytännössä on näitten ... kahen maailman ... tasapainottamista ... yrität ... saada molempia elementtiä ... selkeissä ja toisaalta ... sitä, ... liikkumavaraa tai tilaa ... nyt sille uudelle ajattelulle. (s. 21)

Haastateltava huomaa, että parantamisen varaa olisi kenties projektien johtamisessa, että näiden johtaminen olisi selkeästi päivittäisten työtehtävien johtamisesta irrallaan. Tärkeää olisi oppia tulevaisuudessa paremmin mieltämään projektijohtaminen omanlaiseksi johtamiseksi. Haastateltava sanoo:

..., nii' joskus ... tuntuu, että ... on se kuitenkin hyvä olla semmonen me päätetään, et' ... nyt projekti se alkaa tosta se loppuu tossa ... (s. 22-23)

..., et' ... strategiaa on myös se, et' sä päätät mitä sä et tee. ... ihan yhtä paljon kun se, et' päättää mitä sä teet. (s. 23)

Yrityksen käytössä on ollut erityisiä projektien päättämiseen omistettuja viikkoja. Haastateltava selittää näiden päättäjäisten olevan tarpeellisia pitkään ajatuksissa pyörineille projekteille, jotka ovat jääneet polkemaan paikallaan. Ehkä näin ilmeneekin, että nämä projektit eivät olleet niitä kaikkein tärkeimpiä.

Haastateltava pitää varsin tärkeänä, että yrityksessä kokoontuu paljon myös erilaisia ryhmiä, jotka varsinaisesta päivittäisestä työajasta erillään kokoontuu. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi yhteistyöpalaverit ja eri tuotantolaitosten henkilöstöjen kokoontumiset yhteen. Näissä kokoontumisissa käydään läpi erilaisia asioita. Näistä usein syntyy rajan yli tulevia ideoita, jotka olisivat hyödynnettävissä muissakin yrityksen tuotantolaitoksissa. Haastateltava toteaa:

Näit' löytyy ... paljon tämmösiä, et' nää eri funktiot sitten ... tehden yhteistyötä kokoontuu ja vaihtaa ideoita ... ajatuksia ... (s. 24)

Yrityksessä esim. myyntitiimille ja tuoteportfolion kehittämiseksi on omat kokoontumisensa. Haastateltava kertoo, että näin uuden miettimiselle varataan omaa aikaa sen päivittäisen toiminnan miettimisen ohella. Haastateltava myös toteaa, että luonnollisesti on myös niitä kausia, jolloin ei ole tuloja niin kuin on menoja. On niitä kausia jolloin ei ehdi miettiä muuta kuin huomiseen selviämistä. Haastateltavan sanoin:

..., et' ei se oo vaan sitä, että hoidetaan, sammutetaan ne tulipalot. Ja useinhan tää on ... resurssikysymys, et' toki on sitte' kausia, että tuntuu, et' kaikki resurssit on kiinni tulipalojen sammuttelemisessa ... (s. 24)

Edellinen kuvaa näiden aikojen poikkeustoimintaa, jolla pyritään vain säilyttämään yritys hengissä. Haastateltavan mukaan pitää huolestua silloin, jos tuntuu, että tämä on jäämässä pysyväksi olotilaksi, siis tulipaloihin reagointi ilman proaktiivisuuden mahdollisuutta. Haastateltavan mukaan yrityksessään näitä kausia sallitaan kuitenkin esiintyä, lyhyempinä tai pidempinä. Hänen mielestä vastapainoksi pitää olla kausia, jolloin huomataan, että selkeästi on aikaa miettiä tulevaisuutta.

Haastateltava myöntää, että nämä edellä mainitut vaarat ovat asioita, joita on vaikeaa ennakkaan ajoittaa tietylle tulevaisuuden ajanjaksolle. Haastateltavan mukaan yrityksen käytännöt ja realiteetit sen sijaan toimivat vahvoina määrittäjinä toiminnan suunnalle ja intensiteetille. Yritysjohdolla pitää säilyä tuntuma siitä, missä ollaan menossa.

Yrityksen johdon mielestä kehittämistyölle jäävää aikaa pitäisi heidän mielestä luoda, etsiä sitä tarvittavaa osaamista minkä päällä yrityksessä istutaan. Haastateltava toteaa kustannusrakenteiden läpikäymisen kautta yrityksen helposti ajautuvat 'anoreksiaan'. Lyhyen ajan yritys toki pärjää pienilläkin resursseilla, mutta johdolle tämä 'tekemisen tasapaino' tulee jatkuvasti esille. Haastateltavan sanoin:



... kuitenkin yritysjohdon ens'sijainen tehtävä on miettiä sitä, että mite' me pärjätään viiden vuoden kuluttua. Organisaatio huolehtii siitä, et' me pärjätään tänään. (s. 25)

Kysymyksessä neljätoista haastateltava ei myöskään tässä tunnista yrityksessä olevan ääneenlausuttuja ryhmätyöskentelyn pelisääntöjä. Tarkempi ajattelu kuitenkin palauttaa haastateltavan mieleen, että ryhmät itse toimivat, ohjautuvat ja kokoontuvat vaihtaakseen ideoita ja työskennelläkseen yhdessä. Yrityksen johdossa ei nähdä, että olisi varsinaisesti pysähtytty tämän aiheen ääreen miettimään, mitä ryhmätyöskentelyn asioita systemaattisemmin tekemällä voitaisiin saavuttaa. Haastateltava kertoo:

..., kun sitä rupee ... miettimään, nii' aika paljon eri porukat ... kokoontuu, tekee ryhmässä, vaihtaa ... ideoita ... (s. 26)

Kysymyksessä viisitoista yrityksessä haastavuuden rakentuminen nähdään olevan suoraan yhteydessä resursointiin ja resursseihin liittyviin tekijöihin. Haastateltava sanoo tehtävän lähtökohtaisen haastavuuden tulkinnan olevan merkittävää, jotta resursointi tehtävälle osattaisiin mitoittaa oikein. Lisäksi yrityksen johdossa resursointi nähdään yhdeksi johtamisen ydinasioista. Haastateltava näkee haastavuuden huomioon otamisen tason ja määrän olevan tiiviisti sidoksissa resursoinnin ja resurssien määrällisiin faktoihin. Haastateltava näkee, että tehtävän asettelulla on tavallaan kaksi esiintymismuotoa, kaksi eri puolta: odotettavaksi asetettava tulos pitkälle määrää tehtävän haasteellisuuden tason. Haastateltava sanoo seuraavasti:

..., et' jos sä ... lähdet tavoittelemaan huiketta parannusta ... ihan uudentyyppistä jotain ratkasua, tai pientä parannusta johonkin, ... niin siitähän oikeesti se haastavuus ehkä tulee, et' mihin sä asetat ... sen riman minkätyyppistä tulosta ... sä lähet tavoittelemaan. (s. 28)

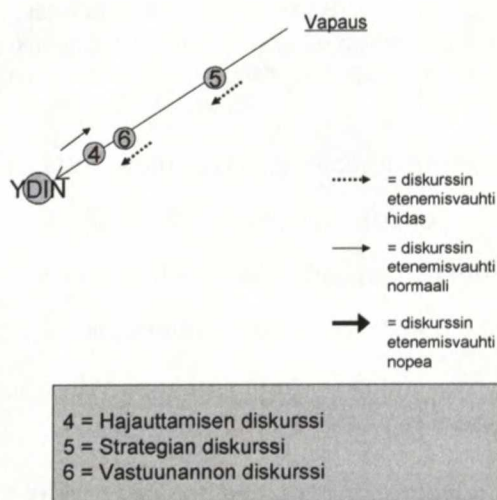
Kysymykseen kuusitoista haastateltava toteaa, että yrityksessä käytössä olevaan laatujärjestelmään sisältyy vuosittain johdon katselmus. Juuri tässä katselmuksessa resursointi on isossa roolissa. Haastateltavan mukaan katselmuksessa katselmoidaan mennyttä vuotta ja suunnitellaan tulevaa. Yrityksen johdolle tämä on ikkuna hahmottaa isot asiat, siis mitä onkaan päätetty tehdä. Myös resursoinnin tarkistus antaa viitteitä siitä, onko resursointi tehty oikein.

Haastateltava mukaan mielessä pidetään, että pärjätä tulisi mahdollisimman pienin resurssein. Tämä vaatii myös, että säilyttää mielessä, että liian niukoilla resursseilla ei voi saavuttaa haluttua tai tavoiteltua tulosta. Johdon tehtävän onkin etsiä oikeanlainen tasapaino. Vaarana on myös kustannusrakenteen ajaminen turmiolliseksi, mikäli johto toimii varomattomasi unohtaen tai sivuuttaen pienimmän resurssinkäytön pyrkimyksen.

Yrityksen toimialalla isojen projektien valinta, esim. tuotantolaitosten rakentamispäätös vaatii johtopäätösten tekemistä nykyorganisaation ja nykyresurssien tasosta. Haastateltavan mielestä pitää selvittää, ovatko nämä realistisia tavoitteita. Haastateltavan mukaan yrityksen johdon johtopäätöksen mukaan ei nykyresurssein ole realistinen tavoite esim. uuden tuotantolaitoksen rakentaminen Kaukoitään. Haastateltavan mukaan heidän yrityksessään nämä projektivalintojen asiat johtavat strategian prosessoinnin tarpeeseen, eli jos strategisesti nähdään vastaisuudessa tarpeelliseksi lisätä erityisesti joitakin tietynlaisia projekteja. Haastateltavan mukaan tällöin yrityksen johdon pitää organisaatiossa lähteä vaikuttamaan organisaation rakentamiseen. Haastateltavan sanoin:

Projektihan on ... helppo määritellä, mut' ongelma onkin sitte' niitte resurssien omasta organisaatiossa. Jaa ... silloin ehkä tavallaan just sen strategian kautta ... hakee sitä vastaust' siihen, et' ... pitäisikö meillä olla ... näitä ... resursseja. (s. 30)

Haastateltava tunnistaa yrityksen strategiaproessin hyvin markkinalähtöiseksi. Lähtökohtana onkin, että on löydettävä 'bisneksentekomahdollisuuksia' sisältävä ympäristö. Yrityksessä johto ajattelee juuri näin.



KUVIO 5.2. Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit, **Vapaus**

Vapauden kentässä oli puolestaan kategorioista suurin löydetty diskurssimäärä. Selkeimmin päädiskurssiksi rakentui **hajauttamisen diskurssi** yrityksen pyrkiessä toiminnan päätännän diffuusioon (so. hajauttamiseen). Toimivia selkeitä aladiskursseja ovat **alkulähdepäätännön**



*diskurssi, yhteistoiminnan diskurssi ja resurssikäsitteellisen diskurssi. Selkeä päädiskurssi oli myös perinteinen strategian diskurssi, mutta ehkä hieman moniselitteisempi päädiskursseista oli kolmas vastuunannon diskurssi.*

## 7.4 Resurssit

Kahdeksannessatoista kysymyksessä haastateltava kertoo yrityksen rahankäyttöä ohjaavan budjetti ja budjettisuunnittelu, kuten yleensäkin yrityksissä. Budjetti antaa resursseille raamit. Yrityksessä puolestaan strategian suunnitelma kattaa noin 5 vuoden pituisen jakson kerrallaan. Strategian suunnitelman ajanjakso puretaan edelleen vuosisuunnitelmiksi.

Haastateltava kertoo vuosisuunnitelman olevan oikeastaan kaksiosainen tai kaksivaiheinen. Aluksi laaditaan verbaalinen vuosisuunnitelma. Verbaalisessa vuosisuunnitelmassa kerrotaan yrityksen osalta, mitä halutaan ja mitä aiotaan tehdä. Osana vuosisuunnitteluprosesseja otetaan kantaa siihen, mitä rahallisia ja henkilöstöresursseja suunnitelman toteuttaminen tulee vaatimaan. Verbaalisen suunnitelman jatkona suunnitelma toimii tavallaan budjettityöskentelyn pohjana. Verbaaliset suunnitelmat käännetään numeroiksi.

Haastateltava vastaa tarkentaen, että vuosittain voidaan vielä vaihtaa näkemystä suhteessa siihen viiteen vuoteen ja viiden vuoden perspektiiviin, mihin on tähdätty. Yrityksen sekä vuosisuunnitelmaa että strategian suunnitelmaa voi aina tarkentaa, jos on tarkentamista. Haastateltava pitää tärkeänä, että siellä on jatkuvasti se viiden vuoden suunnitelma ajattelussa taustalla uimassa mukana.

Haastateltava toteaa, että vuositason toiminta ja suunnitelmat purkautuvat lähinnä käytännön tekemiseen ja käytännön kehitysprojekteihin. Hänen mielestä ei joka vuosi kuitenkaan voi tehdä eri asioita ettei tulisi poukkoilua.

Pidemmän ajan strategisen suunnitelman funktio on yrityksessä toimia yleisenä suuntana. Haastateltava kuvailee, että pitkän ajan suunnitelmissa tarkkuus hämärtyy ja yksityiskohtiin ei voi siinä strategian suunnitelmassa ottaa kantaa. Vuositason suunnitelmiin yrityksessä puolestaan tuodaan yksityiskohtaisuutta ja tarkkuutta. Haastateltavan mielestä vuosittain strategian muuttuessa yrityksessä on jotain pielessä. Yrityksessä pitäisi toimia ehkä enemmänkin sen valitun suunnan

sisällä ja piirtämissä rajoissa. Haastateltava löytää strategian muuttamisen syyt ja perustelut siitä, että myös maailma ympärillä muuttuu tai on muuttumaisillaan. Hän kuitenkin näkee, että jokavuotisten strategian muuttamisten syitä pitäisi istua alas pohtimaan. Mistä erityisestä syistä strategiaa on pitänyt tai pitää vuosittain muuttaa. Yrityksessä pitää selvittää laajasti, mitä yritys on oikeasti tekemässä tai mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus. Eli mihin suuntaan yritys on oikeasti menossa.

Haastatellun mukaan on syytä miettiä, onko joitain seikkoja, joista emme ole tietoisia, jotka johtavat yrityksen toiminnassa reagointiin proaktiivisuuden sijaan. Haastateltavan sanoin:

... on ... tärkeitä, et' siin' on sit' pidempi perspektiivi ja myös se, et' tiedustetaan, et' tämmönen ... laiva, joka on tänkin kokoinen ... yritys ... nin, ku' sä lähet jotai' ... muuttamaan, ni' sit' ku' sä käännät rattia, nii' eihä' se laiva käännä heti. Siin' o' tietty ... viive ... ja se viive ... o pakko odottaa, et' sä näät, et' ... tapahtuuk' siel' muutost', mitä ... tavoteltiin. (s. 34)

Haastateltavan mielestä tyypillinen tapaus on markkinoiden valloittaminen. Ensimmäisen asiakaskäyntikerran jälkeen ei vielä voi sanoa tai tietää koko vastausta, miten asiakas suhtautui tai tulee suhtautumaan tuotteeseen tai yritykseen. Hän kertoo, että jos myyntimiehet eivät kerralla saa kauppaa aikaiseksi, niin on kannattavampaa ja järkevämpää lähettää samat myyntimiehet pitämään uudelleen myyntipuhe samaan paikkaan. Haastateltava sanoo, että kaikissa asioissa on se aikatekijä mukana.

Kysymykseen yhdeksäntoista haastateltava vastaa aluksi, että yrityksen johto voisi olla informaation informoinnissa ja viestinnässä yleensäkin parempia. Hänen mielestä organisaatio ei aina tiedä selkeästi asioista. Lisäksi tiedottamisen määrää voisi yrityksessä edelleen lisätä.

Haastateltava antaa esimerkiksi tilanteet, joissa henkilöstö toteaa, että 'lisää hommia tuli'. Ennen töiden lisäämispäätöstä ei missään vaiheessa tullut otettua kantaa siihen, mistä kaikesta muusta tekemisestä se on pois. Kantaa ei välttämättä ottanut sen paremmin johtajat kuin muukaan henkilöstö. Haastateltava toteaa yrityksen perustilanteeksi kuitenkin sen, että työpäivä on tähänkin asti ollut täynnä.

Haastateltava mielellään väittäisi, että kuten monessa muussakin yrityksessä, edelleen on tilanteita, että resursointipuolta ei ole loppuun asti mietitty. Yrityksen suunnittelussa resursoinnin tärkeys, riittävyys ja tarkkuus nousevat tapetille. Haastateltavan näkemyksissä luovuuden kannalta on



tärkeää, että jos halutaan jonkun toimivan ja työskentelevän luovasti, niin yrityksen tulee huolehtia hänelle mahdollisuus siihen, muun muassa riittävien tarjottujen resurssien kautta.

Haastateltava näkee haastattelijan liikkuvan oikeilla jäljillä ja näkee yrityksessä tapahtuvan ja toteutettavan viestinnän olevan tavallaan aina kaksisuuntaista. Hänen mielestä tämän on hyvin mielenkiintoinen asia. Yrityksessä ei voi olla vain niin, että tarjontapäätös on tehty ja sitten viesti lähetetään vain ulos yrityksestä. Tiedottaminen ja muu viestintä ei saa olla yrityksen käytännöissä myöskään kaavoihin kangistunutta, liian joustamatonta. Haastateltava näkee vaarana, että kaavamaisuus johtaa nopeasti siihen, että saapuneita viestejä eivät henkilöstö eivätkä asiakkaat enää lue eivätkä motivoidu huomioimaan. Haastateltava sanoo:

Ja joskus must' tuntuu, että se, et' kirjottaa vaikka jonnekin intranettiin jonkun jutun ja sen saman ajan käyttää siihen, et' käy juttelemassa viiden ihmisen kanssa, joka syvällisesti ymmärtää ... mistä puhuu, ni' saako itse asiassa enemmän aikaseks', kun että ... saavutti kaikki sillä sitte' vähä' steriilillä ... intranetviestillä. Meinasin, et' sä menit, puhuit muutamille, joiden kautta se asia lähtee ... organisaatiosta menemään eteenpäin. (s. 36)

Yrityksessä on kenties toisinaan parempi valikoida viestinnän kohteet tarkemmin niin, että rikkaampi viesti tarjotaan ihmisille, jotka ovat jonkin asian erityistuntijoita. Haastateltavan mukaan myös johdon kannalta aito kysymys on, mihin omia johtamisresurssejaan jakaa yritystasolla. Yrityksessä johdon mielestä on tärkeää, että löytyy aina se taso, jolla on parasta viestiä eri tilanteissa. Haastateltavan sanoin:

..., et' ei voi jäädä tämmöseen ... automaatti ... järjestelmien kautta leviävään ... informaation varaan, et' mu' mielest' se on ... tärkeätä viestinnässä, et' siel' on se ... henkilökohtanen ... kontakti ... (s. 38)

Pelkästään yrityksen toimitusjohtaja ei voi kontaktoida kaikkia ja kaikilla tasoilla. Haastateltavan mukaan toimitusjohtajalla pitääkin olla tiivis yhteys ja aina kommunikoinnin mahdollisuus lähipiiriinsä. Toimitusjohtajan lähipiiriläisillä puolestaan pitää olla samanlainen verkosto omien lähipiiriensä kanssa.

Haastateltavan mielestä loppujen lopuksi on kuitenkin onni, että nykyään yrityksillä on sähköiset viestimet. Hänen mielestä nämä sähköiset viestimet voivat kuitenkin vain vahvistaa muita viestintäkeinoja mutta ei korvata kaikkia muita viestimiä. Haastateltava palaa esimerkkinä yrityksen intranet:iin ja toteaa, ettei intranet voi olla ensisijainen informoinnin tapa ja kanava.

Yrityksessä viestintä on haasteellinen osa toimintaa. Haastateltavan mielipide on, että yksin järjestelmien avulla ei yrityksen tavoitteiden suhteen päästä maaliin. Myös ihmisiä tarvitaan tekemään työtä, muun muassa viestinnässä.

Kahdeskymmenes kysymys saa haastateltavalta vastaukseksi, että yrityksessä resurssien käydessä niukemmiksi palataan takaisin strategian ääreen ja selvitetään mitä strategiassa mainitaan tärkeäksi yrityksen tulevaisuuden kannalta. Haastateltava sanoo, että strategiassa löytyy ihannetila yritykselle. Tärkeydellä yrityksen tekemisessä mitataan taas puolestaan, mitä yrityksessä ei tehdä ja mihin resursseja ei tulla suuntaamaan. Strategian tarkoituksen selvittyä resurssit kohdistetaan priorisoitaviin asioihin ja tehtäviin.

Haastateltava pohtii, että strategiassa on pidemmän ajan suunnitelma ja sen suunnitelman pitäisi ohjata yrityksen toimintaa, eikä tämän päivän hetkellinen tilanne. Ilman strategian ohjausta yrityksen tulevaisuus jää rakentamatta. Haastateltava kuitenkin toteaa, että aina on hirveen helppo sanoa, mitä pitäisi tehdä ja mihin asioihin keskittyä. Haastateltava sanoo:

... käytännön tilanteessa sit' tietää, et' siin' on kumminki' pakko hoitaa se ... tän päivän tulipalo alta pois, ... mut' kuitenkin mu' mielestä se ... peruslähtökohta on, et' koko ajan muistetaan se pitkän ajan ... suunnitelma, ... mut' siinä myös resursseja käyttäessä. (s. 40)

Kysymykseen kaksikymmentäyksi haastateltava vastaa, että hänen mielestä yrityksen henkilökunta on 'mahtava porukka', jonka kanssa tehdä töitä. Hänen mukaan henkilöstö on hyvin sitoutunut yritykseen ja sen menestykseen ja että tämä on henkilöstön peruspiirre. Henkilöstön keskuudessa löytyy tietenkin myös skaalaa. Henkilöstö on lähtökohtaisesti valmiita antamaan hyvinkin ison panoksen yhteisölle ja sen menestykselle.

Yrityksessä kansainvälisyys on yksi asia, joka on henkilöstön kyvyissä tuonut erinäisiä haasteita. Haastateltava toteaa, että henkilöstön kykyihin on jouduttu panostamaan enemmän. Hän tietää, että aikaisemmin ilman kielitaitoa pärjänneen vastuualueet tai asiakkaat ulottuvat tänään yrityksen kaikkiin toimintayksiköihin.

Yrityksessä on kykypuolella jouduttu panostamaan kautta organisaation myös siihen, että yrityksellä on paljon enemmän järjestelmiä kuin aiemmin. Haastateltava näkee haasteeksi atk-osaamisen ihmisillä, joilla ei lapsena kotona ollut tietokonetta, etenkin tänä päivänä tuotannossa työskentelevillä, kun kaikki työ tapahtuu jonkun järjestelmän kautta. Haastateltavan sanoin:



Tiedät ny' mitä panosta seuraavaks' lähdetään tekemään, ni' se on jostain järjestelmästä, kun sä sen katot, et' nyt ... vasta me, päätyönjohtajat on ... sanonu' vaan, [s,sk] ni' ne on ... semmosia ... kykypuolella ja jotenki' on osottautunu', et' atk-taitoja on helpompi opettaa sille kuin kielitaitoja. (s. 41)

Haastateltavan mielestä laatu on aina ollut korkeassa arvossa yrityksessä ja ehkä siitä johtuen laatuajattelu on iskostunut hyvin henkilön mieleen ja toimintaan. Yrityksessä tavoitellaan laatua ja siitä ei tingitä. Yritys on profiloitunut korkeatasoisten tuotteiden toimittajana. Haastateltava mukaan sen eteen henkilöstö tekee töitä. Yrityksessä toisille muutos on mahdollisuus johonkin uuteen ja mielenkiintoiseen, toiset kokevat muutoksen epävarmuuden ja näkevät syyn olla varuillaan, kun eivät tiedä, mitä tulee tapahtumaan. Haastateltava sanoo:

Tietty semmosen tavallaan piirteen sais' siinä ... käännettyä sen ajattelun, taikka joku muuttuu hei, ... et' heti näkis', et' täs' on ... mahdollisuuksia eikä se, et' hei ... nyt tähän liittyy uhkia. (s. 42)

Kysymykseen kaksikymmentäkaksi haastateltava näkee, että henkilöstöpuolella mietittäessä rekrytoinnissa kiinnitetään paljon huomiota siihen, että olisi mahdollisimman paljon yrityksen asiakkaiden tarpeita tuntevia ja ymmärtäviä ihmisiä. Muun muassa yrityksessä tuotantopäällikön valintatilanteessa hakijoiden taustakoulutukseen vaikuttaa se, mitä asiakkaat tarvitsevat ja mitkä ovat asiakkaan ongelmat. Yrityksessä siis tavallaan henkilöstö on jo kouluttautunut asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen tarvittaviin taitoihin. Haastateltavan näkemyksissä esimerkiksi yrityksen myyjät tulisivat asiakassegmentin tuntevasta ryhmästä tai suoraan itse asiakassegmentistä, jotta osaaminen olisi mahdollisimman syvällistä. Kuten lisäksi esimerkkinä, että muodin myyjät tulisivat muodin kuluttajien ryhmästä, mitä nykyään tapahtuu myös paljon.

Kysymyksessä kaksikymmentäkolme luovien yksilöiden piirteiden osalta yrityksessä henkilöstön energisyyden nähdään syntyvän ja tulevan sitoutumisen kautta. Henkilöstö on valmis panostamaan ja kohdentamaan energisyyttään sinne, missä sitä tarvitaan. Toisessa kohdassa haastateltavalla on hankaluuksia sanoa analyttisyyden ja naiviuden tasapainosta henkilöstön ominaisuuksina, kun henkilöstöä on 'joka lähtöön'. Hänen on vaikea sanoa, mikä siis olisi henkilöstölle yleisesti leimaavaa.

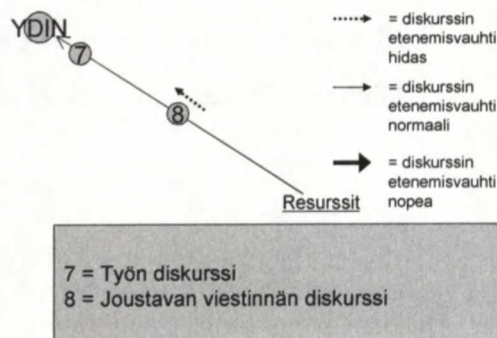
Kolmannen piirreparin kohdalla haastateltavan mukaan yrityksellä on paljon tiettyä ammatillista osaamista taitavaa henkilöstöä. Hänen mielestään, jotta asiat toimisivat yrityksessä paremmin, hieman uutta ajattelua tarvittaisiin, yleisesti tilaa uudelle ajattelulle. Piirreulottuvuuksien mukaan

mielikuvitukselle olisi realistisuuden sijaan yrityksessä enemmän tarvetta. Neljännessä piirreparissa yrityksen henkilöstöä pidetään vahvoina. Haastateltavan mukaan ihmiset pystyvät hyvin eri rooleissa, omissa rooleissaan, toimimaan yhteen. Yrityksessä jokaisella on omat vastuunsa ja luontevasti asiat yhdessä tehden nähdään, että ollaan vahvempia. Tämän perusteella yrityksen henkilöstön on sosiaalista mutta myös omissa rooleissaan pystyvät yksin hyvin toimimaan. Samoin viidennen piirreparin osalta vahva sitoutuminen ja sitoutuneisuus tuovat mukanaan samalla myös vaativan henkilöstön. Haastateltavan mukaan henkilöstö on yritystä kohtaan vaativia. Ihmiset haluavat sitoutumisesta vastapalveluna selkeitä pelisääntöjä. Haastateltava sanoo:

..., et' ku' ihmiset on hyvin ... sitoutuneita, ... nin ne on sit' toisaalta ... hyvin vaativia ... yritykseä kohtaan et' ...toi bee, ... jos mä sitoudun ... tähän, mut' silloin pitää pelisäännöt ... olla ... selkeät, et' se on ... molemmin puolin sit' kuiten' ... sitoutuminen. (s. 45)

*Resurssien kentässä selkeäksi selittäväksi päädiskurssiksi nousi itseoikeutetusti **työn diskurssi**. Hyviä ja selviä aladiskursseja ovat **lähipiirivistinnän diskurssi** ja **kriittisen kohderyhmäviestinnän diskurssi**, **yhtälailla ihmistyön diskurssi**, **ammattiosaamisen diskurssi**, **sosiaalisen roolityöskentelyn diskurssi** ja **vaativien sitoutujien diskurssi**. Toinen selkeä päädiskussi oli **joustavan viestinnän diskurssi**, joka jäikin tässä kategoriassa runsaiden aladiskurssien vallan alla viimeiseksi päädiskurssiksi. Yksi mainittava aladiskurssi on vielä **asiakastarvelähtöisten resurssien diskurssi**.*

KUVIO 5.3. Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; **Resurssit**





## 7.5 Työryhmien piirteet

Kysymykseen kaksikymmentäviisi haastateltava näkee, että yrityksessä suositaan aloitteellisuutta ja ennen kaikkea avoimuutta, myös tavoitteellisuutta suositaan. Haastateltavan mielestä avoimuus on todella laaja käsite. Hän kertoo:

Yrityksille ... avoimuuden [käsite] on ... hirveen laaja käsite ... avoimuus uusille ideoille avoimuus ... uusille tavoille tehdä asioita, mut' myös se avoimuus siinä et' ... kerrotaan muille mitä on ... tekemässä, koska nyt ... tavallaan ei tie'ä taas siitä, että se multa puuttuva pala saattaa olla jollaki' toisella. (s. 46)

Kysymyksessä kaksikymmentäkuusi haastateltava toteaa, että yrityksessä ryhmätyöskentelyn roolista ajatellaan tämän kysymykseen aiheen äärellä samanmuotoisesti, kuin edellä on ryhmätyöskentelystä keskusteltu. He pitävät, että yrityksessä ryhmätyöskentely on vahvalla tasolla. On sovittuja ryhmiä, jotka kokoontuvat säännöllisin välein sovittujen teemojen ympärillä. Nämä ovat useimmiten kehittämistyöhön keskittyviä ryhmiä. Haastateltavan mukaan myös ad hoc – tyyppistä ryhmätyöskentelyä tapahtuu paljon.

Yrityksen johdossa nähdään, että yrityksen paikkakunnalla tämä ryhmätyöskentely toimii hyvin. Puolestaan maantieteellinen etäisyys yrityksen muihin toimipisteisiin tekee sitten haasteita ryhmätyöskentelylle ja sen organisoinnille. Haastateltava huomaa, että yli maarajojen menevän kehitystyön yhteydessä puuttuu yksi elementti, eli tämä ad hoc – ryhmätyöskentely. Haastateltavan mukaan kun todetaan, että kaikki on paikalla, niin on helppo istua alas ja pohtia ryhmässä tietyt ajankohtaiset asiat. Haastateltava kertoo:

... nimenomaan just' sillon, ku' pitäisi syntyä jotain ... uutta, koska siinä tavallaan, se voi olla ..., et' noi on tehnyt sen, et' yks plus yks' saadaan muodostamaan ... kaks', ku' saadaan ne palaset, tai parhaimmassa tapauksessa ne ... täydentää jotenki' toisiaan ja yhdestä [plus] yhdestä tuleekin sitte' kolme siinä ryhmätyöskentelytilanteessa. (s. 48)

Haastateltava palaa avoimuuden aiheeseen ja näkee tärkeäksi, että organisaatiossa muutkin tietävät, mitkä ovat yksittäisen henkilön ratkaisematta olevat asiat. Tällä tavalla on mahdollisuus saada muutkin ihmiset käyttöön tiettyjen ongelmien ratkomiseen, kun he tietävät, mitkä nämä ongelmat ovat. Haastateltava yhtyy haastattelijan mielipiteeseen tietyllä tavalla virtuaalisen ryhmätyöskentelyn esiintymisestä edellisen tapaisissa tilanteissa. Kun tieto tai mielipiteet ovat yhteisessä tietoisuudessa, voi ryhmätyöskentely tapahtua osittain ajallisesti ilman, että kaikki olisi yhdessä samassa fyysisessä paikassa.

Kahdeskymmenesseitsemäs kysymys kiinnittää huomion kehitysryhmiin. Haastateltava sanoo, että ryhmissä työskentelyssä ihmisiä on kussakin ryhmässä organisaation eri tasoilta. Hän myöntää, että tässä olisi kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Näissä työryhmissä on ennen kaikkea henkilöstöä laajasti myös eri tytäryhtiöistä. Haastateltava toteaa:

..., et' ... tavallaan on tämmönen yli ... näitten ... yritystenrajojen, tän ... tavallaan ... yli ... linjaorganisaatorajojen meneviä ... ryhmiä. Et' siitä ... tavallaan ehkä se lisäarvo tulee. (s. 50)

Haastateltava pitää hyvänä asiana, että edelleen on varaa parantaa huomioimista siitä, että ryhmässä toimii ihmisiä organisaation eri tasoilta. Yrityksessä avainhenkilöt ovat hyvin paljon ydinryhmien jäseninä. Haastateltavan mukaan näissä ryhmissä huomio kiinnittyykin hyvin eri asioihin, kuin ryhmissä, joissa on laajempi henkilöstöpohja. haastateltavan mukaan yrityksessä olisi tärkeää saada enemmän suorittavaa porrasta mukaan yrityksen kehittämistoimintaan keskittyviin ryhmiin ja ryhmätyöskentelyyn.

Kysymyksessä kaksikymmentäkahdeksan puhutaan ongelmien kohtaamisen tilanteista ja niissä toimimisesta: Haastateltavan sanoin:

No tää on just ... semmonen, mis' ... korostuu kaks' asiaa, on se ... vapaus toimia, et' ihmiset ... ymmärtää, että nyt on pakko tehdä jonkunlaisia ... ratkasuja ja ... tos' ongelmatilanteessa se päätöksentekokyky ... mitataan, että löytyykö ... vastuunottajaksi joku, joka tekee sen päätöksen ... (s. 50)

Haastateltavan mukaan on hyvin tyypillistä, että tällaisissa ongelmatilanteissa tulevat juuri nämä ad hoc -palaverit esille. Ongelmatilanteissa yrityksessä lähtevät siitä, että avainhenkilöt soittavat paljon toisilleen myös työajan ulkopuolella. Jonkun ongelmatilanteen tullessa esiin ihmiset yrityksessä hakevat ideaa toisiltaan, että miten toiset tekisivät tässä tilanteessa tai millainen ratkaisu voisi toimia. Haastateltavan mukaan ongelmien ratkaisu heillä ei ole niin tiettyyn aikaan eikä tiettyyn paikkaan sidottua työskentelyä. Hänen mukaan ongelmaratkaisutilanteissa ryhmätyöskentelyllä on aina suuri merkitys.

Kysymykseen kolmekymmentäyksi käsitellään normatiivisuutta painottavaa ryhmän määritelmää. Haastateltavan mielestä tämä määritelmä sopii kuvaamaan yritystä ja sen ryhmiä vielä vanhan maailman aikana. Hän toteaa, että heillä oli vahva sosiaalinen identiteetti. Yrityksen työntekijät olivat vahvasti 'yritysläisiä' ja ulkopuoliset tunnistivat heidät helposti juuri tämän identiteetin



mukaan. Tänä päivänä tämän sosiaalisen identiteetin merkitys on kuitenkin alkanut murentua. Haastateltava sanoo:

Nyt sitte' tämän meidän ... kansainvälistymisen myötä ja tän tavallaan liiketoiminnan [laajenemisen] myötä, niin täs' ... hyödyllinen identiteetti ei o' enää sitä, se on mut' se ei o' yksiselitteisen selvä enää, että mistä me puhutaan. (s. 52)

Haastattelija palaa siihen, että yrityksellä on nykyään tytäryrityksiä. Useammalla tytäryrityksellä on nykyään tuotantolaitoksia, kun ennen oli vain emoyrityksellä. Haastateltava näkee myös suuren toiminnan muutoksen siinä, että tuotantolaitoksia yrityksellä on nykyään kansainvälisesti. Maantieteellinen läheisyys sitoo vielä osan yrityksen tuotantolaitoksista vahvastikin. Haastateltava korostaa, että yritysten toimintaan on nyt alettu tarjoamaan yritysten omien identiteettien rinnalle uutta enemmän yhteistä identiteettiä, että yritykset voisivat maantieteestä huolimatta kuulua avainryhmään. Haastateltava näkee haasteeksi, että kilpailevia identiteettejä on nyt enemmän ja ne toimivat yksilöinä voimakkaammin. Haastateltavan sanoin:

Ja tavallaan nyt on tullu näitä kilpailevia identiteettejä. Ja tää on ... semmonen, et' ... meil' ei o' ... siihen ratkasua ja me ... nähdään, et' siin' on hyviä ja huonoja puolia ja ei me nyt tiedusteta, meidän pitää tehdä vähä' töitä sen eteen, että ne hyvät voittaa ja huonot saa kaatua ... (s. 53)

Haastateltava sanoo, että se vie turvaa ja liikaa energiaa ylläpitää useampia identiteettejä niin kuin muitakin järjestelmiä varsinkin, joista vain osa on hyödyllisiä. Haastateltava myöntää, että kaikkia ei voi kuitenkaan laittaa sulatusuuniin ja tehdä yhteistä kulttuuria näille identiteeteille yli monien rajojen. Hän näkee, että pitää myös sallia niitä paikallisia erityispiirteitä, jotta asiat voivat toimia.

Kysymyksessä kolmekymmentäkaksi haastateltava pitää hyvin positiivisena asiana yrityksen historiasta tulevaa identiteettiä. Hän toteaa:

No se on ... hirveen positiivista on, et' kuitenki' on ... se semmonen, tavallaan siitä identiteetistä mä ...väittäisin aika pitkälle tulee se hyvin vahva sitoutuminen, et' ... todetaan, koetaan kuuluvan ... ryhmään ja se ... sitouttaa tietyllä tavalla siihen yhteiseen tekemiseen ... ja sitten ehkä ... negatiivista on, et' ... syntyy ... positiivista kilpailua, mut' syntyy sit' myös tietynlaist' ... vähä' negatiivistakin kilpailua ... (s. 54)

Haastateltava kertoo, että yrityksen tytäryhtiöillä on omat identiteetit, jotka ovat suunnattu asiakkaita kohti. Yrityksessä on tytäryrityksiä kehoitettu rakentamaan oma selkeä brändi ja oma identiteetti. Haastateltavan mukaan negatiivinen piirre on, että yrityksissä ei enää muisteta eikä pidetä mielessä yhteistä etua yritysten kesken ja tämä aiheuttaa tasapainoilua yrityksen johdossa

kaikkien identiteettien kanssa. Hän sanoo, että konsernissa on taipumusta jakautua ja hajautua osiin, vaikka halutaan pysyä yhtenä.

Kolmaskymmeneskolmas kysymys esittää enemmän sisäisesti kilpailullisen ryhmän määritelmän. Haastateltava kertoo, että edelliseen teoriaan ryhmästä on heidän yrityksen kohdalla helpompi samastua ja identifioitua. Hän sanoo:

Täs' on ... vast' ku' sä luit ni' tuntu, et' me ei olla näin hajallaan, ku' mikä tästä ... vaikutelma ... tuli. Et' ... tääl' on ... tavallaan tää yhteinen tekeminen on se, joka ... määrittelis' sen ... yhteisen enemmän, ku' ne muualta ... tulevat olemassaolevat esimerkiksi' sosiaaliset suhteet. (s. 56)

Haastateltava lisää, että aina on kuitenkin sellaisia ryhmän ja organisaation piirteitä, että on myös yksilösuorittajia, jotka hyvin paljon kilpailevat omasta asemastaan ja saavutuksistaan. Näillä henkilöillä elämä pyörii vahvasti oman itsen ympärillä. Haastateltava näkee, että näitäkin ihmisiä organisaatiossa tarvitaan, näiden rooli ei vain saisi ylikorostua. Hän näkee, että yhteinen etu kulkee kuitenkin tämän yksittäisen henkilön edun edellä.

Haastateltavan mukaan yritys on ollut tuotantotoiminnassa riittävän kauan mukana, jotta he tietävät yrityksensä vääjäämättä olevan siinä toiminnassa mukana, ikään kuin vakiinnuttanut asemansa. Haastateltavan mukaan konsernin nuorimmat yritykset menevät määritelmällisesti lähemmäs jälkimmäistä vapaamman sisäisen kilpailun ryhmämallia, kun taas emoyhtiössä yksittäiset henkilöt (= työntekijät) eivät ole olleet pelissä mukana niin kauan aikaa, kuin yritys on ollut olemassa. Hänen mielestä etenkin tästä johtuu, että on helpompi samastua ensimmäiseen ja normatiivisempaan ryhmämääritelmään. Haastateltavan sanoin:

... on ... tavallaan sen yksilön roolin merkitystä tämän yhteisen tekemisen puitteissa ... näillä ... korostuu ja sitä ... pyritään ... siihen tuomaan ... johtamisen kautta yhä enemmän. (s. 59)

Kysymykseen kolmekymmentäneljä haastateltavan mielestä vapaamman sisäisen kilpailun ryhmämääritelmässä positiivista yrityksen kannalta on, ryhmät ovat monimuotoisempia, ryhmissä on enemmän taustoiltaan erilaisia ihmisiä ja tätä tietä ryhmään tulee laajempaa näkemystä. Haastateltavan näkemys ottaa hieman avarakatseisemman lähestymistavan tekemiseen. Haastateltavan sanoin:

... jopa ... meillä rekrytoinneissa tänä päivänä kiinnitetään huomiota siihen, että todella tuotais' uudentyyppistä osaamista, mut' myös uudentyyppisiä ... ihmisiä ja ... jopa siihen pisteeseen asti, et' ...

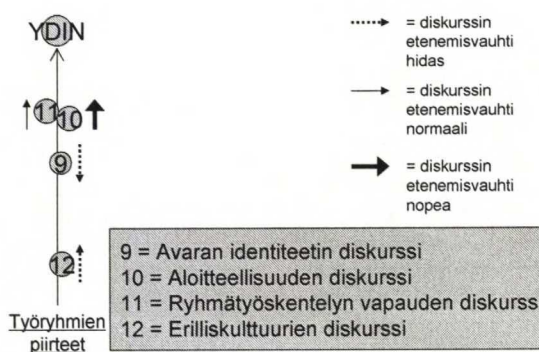


tietosesti rakennetaan tiettyjä ... jännitteitä, ... jos ... kaikki on ihan ku' samaan muottiin valettuja, nii' et' sä oikein mitää' semmosta dynamiikkaa ... et sen ympärille rakenna. (s. 60)

Haastateltavan mukaan muun muassa edellä mainittu rekrytoinnin käytäntö ja jo aiemmin toteutetut organisaation madaltamiset ovat yrityksen johdon puolesta toteutettuja merkittäviksi nähtyjä muutoksia organisaation rakentamiseen.

*Työryhmien piirteiden kentässä päädiskursseiksi olisi monia potentiaalisia vaihtoehtoja, tosin vain muutama pitää valita ja siirtää muut ehdotukset aladiskurssien kategoriaan. Ensinnä, työryhmien piirteitä maalaa selkeästi kaksi vahvaa päädiskurssia, **avaran identiteetin diskurssi** ja **aloitteellisuuden diskurssi**. Aladiskursseja ovat **tasapainottavan identiteettijohtamisen diskurssi**, **tarkoituksellisten jännitteiden diskurssi**, **aloitekykyisen toimintavapauden diskurssi** ja **kollektiivisen ongelmanratkaisun diskurssi**. Päädiskursseja ovat vielä lisäksi **ryhmäyöskentelyn vapauden diskurssi** ja **erilliskulttuurien diskurssi**. Aladiskursseja ovat **spontaanin ryhmäyöskentelyn diskurssi**, **avainhenkilöryhmäyöskentelyn diskurssi**, **yhteiskulttuurin epärealistisuuden diskurssi** ja **nuorten yritysten kilpailuhenkisyiden diskurssi**.*

KUVIO 5.4. Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; **Työryhmien piirteet**



## 7.6 Valvova kannustaminen

Kysymykseen kolmekymmentäviisi haastateltava kertoo, että yrityksen perinteisessä vanhassa organisaatiossa valvonnalla on ollut suuri rooli. Nyt yritys tekee määrätietoisesti töitä, että yritys

toimisi enemmän kannustavassa roolissa. Haastateltava pohtii, että nykyään valvonnalle ei ole oikeasti enää paljon tarvettakaan, kun organisaation toimintatavat muuttuvat. Yrityksessä pitää aina kuitenkin jollain keinoin varmistaa, että asiat hoituvat ja tulevat tehtyä. Tänä päivänä yrityksen johdon keinot ovat tavallaan enemmän varmistavia kuin valvovia.

Yrityksen johdolla on näkemys, että valvontaa halutaan pienentää ja kannustamista selkeästi lisätä yrityksen työprosesseissa. Arvioinnin osalta haastateltava kuitenkin toivoo, että jokaisen johtajan johtamiskäyttäytymiseen kuuluisi arviointia eri tasoilla ja eri muodoissa. Hänen mielestä arviointi on yksi, mitä johtaminen juuri on. Haastateltava toteaa, että tuntosarvet pitää olla koko ajan viritettynä ja koko ajan arvioida, missä mennään ja että ollaanko oikeilla jäljillä.

Kun haastattelija ilmaisee valtuuttamisen käsitteen liittyvän kysymyksen aihepiiriin, vastaa haastateltava:

... tavallaan sitä, ku' sanot ..., et' toivot ... valvonnalle olis' ... vähemmän ... tarvetta, kun se ois ... kannustavaa, nii' sehän on just nimenomaan sitä, et' valtuutetaan ne ihmiset ... itse tekemään. (s. 62-63)

Haastateltava muistuttaa yrityksen olevan matkalla siihen tilanteeseen, että päätökset yhä enemmän siirtyvät alemmalle tasolle yrityksen organisaatiossa. Osa juontuu valtuuttamisen lisääntymisestä, jolloin yksittäinen työntekijä vastaa jostakin asiasta tai kokonaisuudesta, josta vastaamiseen yrityksen johto huolehtii työntekijälle riittävän osaamistason. Tämän myötä työntekijä saa toimintavapautta tässä tehtävässä.

Kysymyksessä kolmekymmentäkuusi haastateltava näkee, että yrityksessä kiinnitetään paljon huomiota nimenomaa kannustamiseen ja sitä kautta valtuuttamiseen. Hänen mukaan yleistyksenä arviointia pitää aina olla tavallisemmin, kun jollekulle on valtuutettu joitain tavoitteita. Tämän arvioinnin voi myös toteuttaa ja nähdä jälkiseurantana.

Yrityksen johdossa nähdään, että valvonta on sellainen elementti, joka on ollut mukana kaukaa historiasta, mutta jonka ei nähdä enää luovan kovasti mitään uutta. Haastateltava näkee tarpeelliseksi minimoida valvonnan tarve. Hänen mielestään on myös vaikea sanoa, mihin näistä johtamiskäytännöistä (valvonta, kannustaminen ja arviointi) kuluu yrityksessä eniten aikaa, mutta näitä kaikkia käytäntöjä on kuitenkin käytännön elämässä samanaikaisesti läsnä. Hän haluaisi



ennemmin painottaa, että valvonnan määrää yrityksessä halutaan vähentää ja kannustamisen määrää lisätä ja arviointi säilyisi siellä neutraalina.

Kysymykseen kolmekymmentäkahdeksan haastateltava muistelee, miten asian laita olikaan. Yrityksen johto on esittänyt vastaavan kysymyksen myös yrityksen henkilöstölle, että saako yrityksen henkilöstö riittävästi positiivista ja riittävästi negatiivista palautetta. Haastateltavan muistelee, että nämä olisivat olleet hyvin tasavertaisia. Vaikka sekä positiivista että negatiivista palautetta henkilöstö kertoi saaneensa suunnilleen yhtä paljon, toivoi yrityksen henkilöstö kuitenkin yleisesti ottaen lisää palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Haastateltava ei kuitenkaan kyseistä tulosta pidä mitenkään harvinaisena tilanteena.

Haastateltava oli kiinnittänyt huomionsa siihen, että vastaukset olivat olleet yllättävän tasaiset henkilöstön keskuudessa, jos kuvitellaan, että äärimmäisyyksiä olisi löydetty. Haastateltava sanoo:

Negatiivisetha' on ... semmosia, et' ne helposti tulee ... joka tapauksessa ne ... tulee todettua, et' ny' meni pieleen tai jotain, nii' sit' ei muista sanoa silloin, ku' menee hyvin. ..., et' ei sil' o' ... nii' ... merkitystä, et' onks se plussaa tai miinusta, et' ku' ... ny' työstetään ... avoimuuteen, et' halutaan rehellisesti tietää missä mennää'. (s. 66-67)

Haastateltavan mielestä myös tärkeää olisi, että palautteesta tulisi rakentavaa ja että tiedettäisiin antaa tietynlaisten tilanteiden mukaan sopivaa palautetta enemmänkin tarvelähtöisesti.

Kysymykseen kolmekymmentäyhdeksän haastateltava tuo esille, että yrityksellä on olemassa kannustinjärjestelmä, joka kattaa koko henkilökunnan. Jokaiselle henkilöstön jäsenelle vuositasolla osoitetaan kriteerejä suoritustasolle. Nämä jokaisen yksittäisen henkilön kriteerit ovat erillään yritykselle laaditusta tulosodotuksesta. Palkitsemisjärjestelmässä jokaisella kohteenomaavalla on henkilökohtaisen suorituksen elementti, jota seurataan.

Haastateltava esittää, että tällä tavalla ja tällaisilla kannustin- ja palkitsemisjärjestelmillä palkintaan valikoituu todennäköisesti vain nimenomaa kehittämiseen suuntautuneita tehtäviä. Peruspalkka yrityksessä tulee hoidetusta työstä. Haastateltava lisää, että jos joku on valmis ajattelemaan hieman oman työnkuvauksensa ulkopuolelle, menemään eteenpäin ja ottamaan vastaan vastuuta, saa kerran vuodessa maksettavan rahallisen bonuksen suoritetusta kehitystyöstä. Haastateltava sanoo:

..., et' ... tällä tasolla sit' toimii ... aika hyvin se, mistä me ... ollaa' puhuttu, et' mitä ... pitäis' ... lisätä on ... välitöntä palautetta, et' joku oikea asia, ni' se ... välitön palaute siitä, ... muistetaan ... noteerata siinä päivittäisessä työssä ne ... hyvät suoritukset. (s. 68)

Haastateltava lisää, että yrityksessä on myös palkintatapa, jossa palkitaan esimerkillisestä työstä. Kuka tahansa organisaatiossa voi esittää milloin vaan jotain henkilöä palkittavaksi ja palkintaryhmä arvioi ehdotuksen. Haastateltava korostaa, ettei tämä palkinto tule tuotteiden erinomaisuudesta vaan palkitseminen perustuu erinomaisesti tehtyyn työhön. Tämän ehdotuksen palkintaryhmä käsittelee ja seuraavassa sopivassa tilanteessa organisaatiossa todetaan, että palkinto on myönnetty tietylle henkilölle. Palkinto vielä julkisesti jaetaan kohteelle. Haastateltava näkee tämän menettelyn hyväksi puoleksi, että maininta nousee organisaation keskuudesta, kun kuka tahansa voi tehdä perusteltuja ehdotuksia. Menetelmä on hyvä myös siksi, että vain johto ei päättäneen työn hyvyydestä ja jotta vältetään palkitsemisen muodostumista säännölliseksi ja kaavamaiseksi. Palkitsemisen peruste voi olla esimerkiksi jonkun henkilön perusteltu toteamus, että joku toinen henkilö teki jonkun osasuorituksen aivan mielettömän hyvin.

Haastateltava sanoo, että tämä yllämainittu palkitseminen perustuu yrityksen kokonaisvaltaisen johtamisen periaatteisiin. Yrityksessä mietitään, että valmistetun tuotteen hyvyys ei tule pelkästään siitä, että tuote on fyysisesti virheetön, vaan kokonaispalvelun ja kokonaistoimituksen tasosta. Palkitsemisen tulee lähteä samanlaisesta kokonaisvaltaisuuden ajattelusta kuin, jossa mitataan tuotteen lisäksi työtä.

Kysymyksen neljäkymmentä kohdalla haastateltava toteaa, että vakavuudella yrityksessä on nostettu johtamisteemaksi juuri motivaation parantaminen ja jaksamisen huomioiminen. Haastateltava toteaa, että ihmiset luulevat, että he jaksavat työssään, mutta motivaatio ei silti välttämättä olekaan kunnossa. Lisäksi yrityksen johdolla on ollut konkreettisia johtamisen teemoja ja lisäksi esimiesasemassa olevat henkilöt ovat käyneet yrityksen puolesta tarjotun johtamisvalmennuksen kurssin. Haastateltavan sanoin:

Me nähdään, et' ... se ... työn motivaatio työssä jaksaminen se tulee kuitenkin sieltä työn sisällöstä ja miten hyvin se työn tekeminen on organisoitu, et' sillo' me ... lähdetään siitä, että ... laadukkaalla johtamisella nää asiat tulee ... ainakin hyvin pitkälle hoidettua ... kuntoon ... ja silloin ... siihe' johtamiseen liittyy kaikki nää, et' sä kerroit ihmisille, et' mitä ollaan tekemässä ja miksi ollaan tekemässä, ... (s. 72)

Haastateltava korostaa, että yritysjohton on keskityttävä löytämään viestinnässä ne erot, millaista viestintää harjoitetaan ja millaista ei tule harjoittaa. Lisäksi miten resurssit jaetaan, on jaksamisen ja



motivaation kannalta edelleen tärkeä ulottuvuus johtamisessa. Haastateltavan mielestä jokaisen esimiehen pitää ymmärtää, että esimies on yrityksen ja sen johtotason edustaja siellä yrityksen sisäisissä pienemmissä työyhteisöissä. Yrityksen johdossa uskotaan, että tätä kautta, tällaisen johtajuuden ja organisoinnin kautta voidaan henkilöstön puitteita ja voimavaroja ylläpitää pitkällä tähtäimellä.

Haastateltava ei muista aivan tarkalleen yrityksen tuotantoympäristöstä erityisiä tekijöitä, jotka ylläpitävät henkilöstöön jokapäiväistä mielenkiintoa. Haastateltava mieltää, että kun tuotteet vain säilyisivät myynnissä, niin silloin on erittäin helppo toimia päivittäin eteenpäin. Lisäksi haastateltava perustelee, että jokainen päivä kun on erilainen, niin aamullakaan ei vielä tiedä mitä päivä tuo tullessaan ja mihin päivä päättyy. Hänen mielestä tämäkin seikka motivoi ja säilyttää henkilötön mielenkiinnon. Haastateltava kuitenkin pitää yrityksessä siitä, että suuri osa henkilöstöstä kuitenkin työskentelee tuotannossa ja tästä johtuen jo aika tarkkaan tiedetään, mitä päivä tuo tullessaan. Hän selittää, että yllätykset tässä todellisuudessa sitten useimmiten ovatkin enemmän negatiivisia kuin positiivisia yllätyksiä. Haastateltava sanoo:

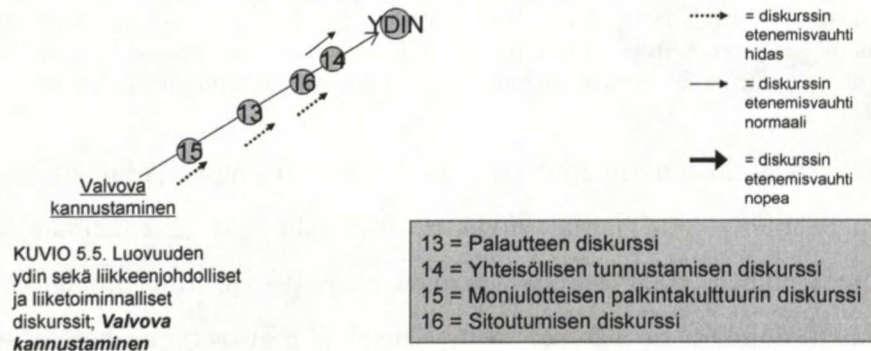
... se on ... ehkä haasteellisempaa ja ... meidän ... lähestymistapa on se, et' ... sen ... ymmärtämisen kautta, ... et' näille, ... meillä tuotannossa olevass' ... korostanu sitä, et' pitää kertoa paljo' ... tietoa, eli ... ei ... nyt oikeesti tarvi tietää, et' mitäs se asiakas oli mieltä edellisestä toimituksesta, mutta heidän työn laatu ja heidän ... motivaationsa palaa ... paranee oleellisesti, jos ne tietää. Et' ... tämmönen ... et' kerrotaan enemmän, ku' mitä ... nyt olis iha' pakko ... kertoa. Et' .... sä ... ymmärrät sen, .... saat ... vähä' laajemmat puitteet sille sun omalle tekemiselle. (s. 73-74)

Yrityksen johdolle henkilöstön ymmärryksen lisääminen viestinnän parantamisen avulla on tärkeä asia. Haastateltava miettii, että heillä yrityksen viestinnän taso on enemmän kuin haastattelijan mainitsema armeijamainen 'need-to-know'-perusta, eli yritys viestii enemmän kuin vain mikä olisi välttämätön taso. Työmotivaatio paranee kenties juuri siitä syystä, että henkilöstöä arvostetaan ja heille viestitään reilummin kuin mikä on vain pakollista ja välttämätöntä tietoa. Haastateltavan mukaan johdolla on aina tietenkin myös asioita, joita ei voi eikä pidäkään viestiä koko henkilöstölle. Haastateltava kuvailee, että epäolennaisten tai jopa väärien asioiden kertomisella myös henkilöstön kompassi voi lähteä pyörimään. Tällöin on tilanne, että kerrotaan aivan liikaa erilaisia asioita, ja joita ei ole välttämättä riittävästi valmisteltu henkilöstölle. Haastateltava kertoo:

... itse asiassa sanon, et' joka kerta, ku' mä lähen ... tuotantoon kävelemää', nii' ihmisethän imee ku' sienet sen tiedon, mitä sä heille kerrot jostain vaikka viimeisestä asiakaskäynnistä, tai mistä siellä puhuttiin ja ... se on ... semmosta, joka tuo sitä mielekkyyttä siihe' tekemiseen, et' näkee ne ... puitteet, et' mihi' tää kaikki ... johtaa. (s. 75-76)

Haastateltava päättää, että asioiden liiallisessa kertomisessa on huomioitava myös informaatioähkyn vaarat. Olennaista on valita, kuinka tarkkaa ja yksityiskohtaista asiaa kannattaa kerrallaan kertoa ja kuinka kertovaa tai kuvailevaa olennaisten asioiden esittäminen on.

*Valvovan kannustamisen estradilla päädiskursseja ovat **palautteen diskurssi** ja **yhteisöllisen tunnustamisen diskurssi**. Aladiskursseina tulevat esille **työn palkinnan diskurssi**, **yksilön oman resurssikäsitteen diskurssi**, **esimiesvalmennuksen diskurssi** ja **arviointin olennaisuuden diskurssi**. Päädiskursseiksi voidaan nähdä myös **moniulotteisen palkintakulttuurin diskurssi** ja **sitoutumisen diskurssi**. Aladiskursseja ovat **palautteen sopivuuden diskurssi**, **yhtäläillä esimerkillisen työn tunnustamisen diskurssi**, **johtajaroolin diskurssi**, **eteenpäin suuntautuvan toiminnan tunnustamisen diskurssi** ja **sitoutuvan vastuunottamisen tunnustamisen diskurssi**.*



## 7.7 Organisaation tuki

Viimeisessä kysymyskategoriassa kysymys neljäkymmentäyksi saa haastateltavan vastaamaan, että kaikki lähtee kuitenkin yhteisesti määritellystä yrityskulttuurista ja tämä yrityskulttuuri sitten on tietynlainen arvomääritelmä. Yrityksen johto puhuu mielellään yrityskulttuurista, sillä se kuvaa enemmänkin yrityksen tapaa toimia, kuin vain puhumalla tietyillä avainsanoilla. Haastateltavan mukaan yrityskulttuuri on kuitenkin erillään arvopohjasta, sillä yrityskulttuurin sisältö ei suoraan



täytä tai vastaa yhteisön arvopohjaa. Hänen mukaan yrityskulttuuri lähtee rakentamaan yrityksen yhteisiä tavoitteita ja pyrkimyksiä.

Haastateltava palaa puhumaan laatujärjestelmästä. Hän sanoo, että yrityksessä on pyritty rakentamaan sellaista kokonaisvaltaista järjestelmää, joka edesauttaisi pääsemään yhteisiin tavoitteisiin ja saavuttamaan yhteiset pyrkimykset. Haastateltava sanoo, että pitää olla yrityksessä tarkkana, ettei lähdetä rakentamaan järjestelmiä järjestelmien takia. Yrityksen johdon tulee miettiä, parantaako järjestelmä oikeasti yrityksen toimintaa ja yrityksen työyhteisöä. Haastateltava kuvailee, että järjestelmää voi lähteä rakentamaan ja asentamaan liian kirjaimellisesti, hyvä järjestelmä rakentuu yksinkertaisemmille periaatteille ja helpommille rakenteille. Haastateltava tähdentää, että hyvässä järjestelmässä kiinnitetään huomiota ensisijaisesti ja vain tärkeisiin asioihin.

Kysymyksen neljäkymmentäkaksi kohdalla yrityksen johdon henkilöstölle osoittaman huomioimisen osalta haastateltava kertoo, että tapauksia on ollut ja yleensä huomiointia on tehty tapauskohtaisesti. Joskus yrityksessä on henkilökunnalle järjestetty tilaisuuksia, kun jokin asia on mennyt hyvin. Haastateltava sanoo, että aika usein kieltämättä näissä tilaisuuksissa on ollut tavallaan sellainen yrityksen tahtotilaa palveleva tekijä. Tilaisuuteen on täten voinut liittyä valmennusosuuksia, tai yhdessä olemiseen liittyvä koulutuksellinen osuus. Joskus yrityksen koko henkilöstö on saanut arvokkaitakin tavarapalkintoja yrityksen logolla, kun tietyllä ajanjaksolla saavutetut tulos tai tavoitteet ovat olleet odotettua korkeammat. Tällainen huomiointi on yrityksen johdon näkemyksissä liitetty motivointiin ja 'tsemppaukseen'. Yrityksen johdon mukaan tämän huomioinnin viestinä on myös ollut se, että jatketaan tällä samalla tavalla, niin päästään reilusti yli tavoitellun budjetin.

Haastateltavan mukaan palkinta ja huomiointi yrityksessä ovat tapahtuneet hyvin tapauskohtaisesti myös siksi, että verotuksellisista syistä on tiukkoja rajoja, miten palkitaan ja huomioidaan ja mistä puolestaan syntyy verotettavaa etua, mikä aiheuttaa varovaisuutta. Haastateltava toteaa, että helposti syntyy verotettavaa etua. Yrityksen johdon näkemyksin huomiointi ei saa syödä sitä motivointia, vaan lisätä motivaatiota. Haastateltavan sanoin:

..., et' niistä nii' helposti syntyy verotettavaa etua, jolloin tavallaan se ... syö ehkä sitä semmosta, kun sen pitäis olla ... semmonen lisääjä ja ... se, sit' pitää ruveta miettii', et' mitäs varten ny' verot vielä maksaa, niin ... se on taiteilemist', et' löytää semmoset, ... jotkut tuntuu sitte' oikeesti ... palkitsevilta ... (s. 80)

Haastateltava toteaa, että toki sitten on edelleen ihan palkitsemisjärjestelmän kautta yrityksen tulokseen ja henkilökohtaisesti asetettuihin vaatimuksiin sidottuja tapoja huomioida työ.

Kysymys neljäkymmentäkolme käsittelee poliittisiksi leimattuja palkitsemistapoja. Haastateltava vastaa, että yrityksellä on rahallisia palkitsemistapoja, mutta eivät yrityksen johdossa pitäisi näitä poliittisina keinoina siinä mielessä, mihin sana 'poliittinen' viittaa. Haastateltava kertoo, että yrityksellä tässä on tavallaan kaksi elementtiä, joista ensimmäinen on tämä henkilökohtaisiin vaatimuksiin pohjautuva kannustinjärjestelmä, jossa syntyy henkilökohtainen osa riippuen oman työn suoritustasosta. Toinen elementti on yrityksellä käytössä olevat meriittikorotukset, joita tehdään henkilöstön palkoissa. Haastateltava sanoo:

... pyritty siihen, et' ... tavallaan se ... kannettu vastuu ja ... siitä maksettava korvaus kulkis' ... käsi kädessä, että kun ... menee eteenpäin, ottaa suuremman vastuun, niin, mut' mä en ny' pitäis' sitä ... poliittisena keinona. (s. 81)

Haastateltava mielestä ei tiettyyn asemaan nousta vain yksittäisen teon kautta. Hänen mielestään yrityksessä ei pidä edetä niin, että kunhan vaan etenet tuohon hyvin, niin pääset esimieheksi. Pitää mieltää, että organisaation rakentaminen pitää olla pitkäjänteisempää. Haastateltava korostaa, että organisaatorakentaminen ei perustu vain yksittäisten tekojen palkitsemiseen.

Haastateltava myöntää, että edellä mainitussa seikat eivät ole täysin toisiaan poissulkevia. Haastateltavan mukaan usein se, jolla on paljon sellaisia ominaisuuksia, joista yrityksessä ollaan kiitollisia, menee eteenpäin organisaatiossa. Haastateltavan mielestä oikea toimintatapa kuitenkin on, että kiitos yleisesti annetaan muulla tavalla kuin asemalla. Asema annetaan vain, kun henkilö on valmis kantamaan myös siitä aiheutuvan vastuun. Haastateltava ei enää haluaisi nähdä yritysjohdon käytännöissä palkinnan muotona henkilön nostamista uuteen asemaan. Haastateltava sanoo:

Joo. Mut' täähän on just, sanon ... siihen, että ... meil' on hirveen paljon hyviä asiantuntijoita tapettu sillä, et' heidät on ... palkintona nostettu esimiesasemaan ja kun ne on erittäin hyviä asiantuntijoita eikä haluaiskaan esimiehiä olla, ... (s. 82)

Haastateltavan mukaan usein siis on erehdytty luulemaan, että henkilöt haluaisivat valta-asemaa, mutta he eivät haluakaan olla esimiehiä. Haastateltava lisää, että tavallaan on aina nähty, että esimiehinä täytyisi olla naisia ja turvata heille jonkunlainen statussymboli. Haastateltava kuitenkin näkee, että tämä on vaarallinen tie.



Yrityksen johdossa kuitenkin katsotaan, että ylentäminen tai esimiesasema on työntekijöillä tilanne, joka on kehittynyt mahdollisuudeksi uralla. Nämä voivat haastateltavan mukaan siis kuitenkin olla tavallaan palkitsemisen muotoja perustuen yksilön omiin saavutuksiin tai yksilön krediitteihin. Haastateltava varoo kuitenkin, että yrityksessä ei esimiesasemaan nostamista sidottaisi tai automatisoitaisi mihinkään tiettyyn palkintaohjelmaan tai kannustinjärjestelmään. Hän vielä muistuttaa, että kaikki eivät halua esimiehiksi urallaan.

Haastateltava kertoo, että he ovat yrityksessä yrittäneet sitä, että toimivassa yhteisössä pitäisi olla muitakin mahdollisuuksia kiivetä hierarkiaportilla kuin lisäämällä yksilön alaisten määrää. Hän lisää, että asiantuntijan roolissa pitää yrityksessä olla yhä enemmän mahdollisuuksia kehittyä. Arvostusta pitäisi esiintyä ja vieläpä lisätä niitä kohtaan, jotka asiantuntijaroolissaan ovat kehittyneet.

Kysymys neljäkymmentäneljä yrittää avata haastateltavalle kulttuuristen ja symbolisten vaikuttimien merkitystä. Haastateltava ei oikein pääse kysymyksen ajattelutapaan mukaan, mutta yrittää yhdistää haastattelijan puheita työympäristön vinkeistä ja vihjeistä yrityksessä olevaan aloitejärjestelmään. Haastateltava kertoo:

... sitten kun sä teet jonkun tämmösen alotteen, niin ... siitä syntyvästä hyödystä työntekijä saa ihan merkittävän osuuden ... itselleen ja kehotetaan ... nyt ... myös ... ryhmäalotteisiin, et' ryhmäalote saa ihan vaan sen takia, kun o ryhmä, niin se saa korkeemmat kertoimet, kun yksittäisen ihmisen tekemä alote, ... et' sillä ... pyritään siihen, ettei ihminen tee, mieluummin tekis niitä kimpassa, et' tavallaa' se kimppe saa enemmän, ku' se ... yksittäinen, et' yksin ei olisi ..., kun yksittäinen ihminen on, niin samasta alotteesta saanu. (s. 86)

Haastateltava viittaa pätevyyden aspektiin liittyen haastattelijan esittämiin linjoihin organisaatiossa päivittäisiin työtehtäviin sisäänrakennettujen ammatillisten seikkojen esiintymisestä. Haastattelija korostaa, että tietystä työskentelyn saavuttamasta pisteestä herää uusi mielenkiinto ja motivaatio ja haastattelija näkee nämä eräänlaisiksi merkkipaaluiksi, jotka ymmärtämällä henkilö saa uutta suuntaa ja tyydytystä. Haastateltava ymmärtää tämän pätevyyden aspektin kautta, mutta ei täysin saa haastattelijan ajattelusta kiinni. Siirrytään seuraavaan kysymykseen.

Kysymyksen neljäkymmentäviisi kohdalla haastateltavan mukaan ensimmäinen asia yrityskulttuurissa on avoimuus ja toivon tukeminen. Yrityksen johdossa näitä asioita pidetään tärkeinä ja niitä pidetään jokapäiväisessä tekemisessä läsnä. Haastateltava näkee yrityksen johdolle nämä yhtenä tapana kehittää yritystä ja myös motivoida ihmisiä.

Kysymyksessä neljäkymmentäkuusi haastateltava näkee, että tavallaan yksilön edut ovat myös tärkeitä puhuttaessa työyhteisön ja yksilön etujen suhteesta. Hänen mielestään työyhteisön edut ovat kuitenkin ensisijaisia, mutta ei tarkoita tällä, että yksilön etuja voisi unohtaa tai laiminlyödä. Haastattelija pohtii, että valintatilanteessa nähtäessä yhden vaihtoehdon palvelevan yksilöä ja toisen palvelevan yhteisönä, silloin valitaan yhteisön etu henkilön edun edelle.

Viimeisessä kysymyksessä neljäkymmentäseitsemän käsitellään yksittäisen henkilön työhön liittyviä seikkoja. Haastateltava toteaa, että yksilön ominaisuuksia tukevan aseman löytäminen yrityksessä lähtee jo rekrytointivaiheesta, mutta myös organisaation uudistamisvaiheesta yksilön ominaisuuksia vastaavaa asemaa tarkastellaan edelleen. Rekrytoinnista ja työhaastattelutilanteista haastateltava sanoo, että yritetään löytää sopiva asetelma ja varmistetaan työhönottotilanteen vaatimuksia. Hän viittaa siihen, että haastattelut ovat aina tavallaan molemminpuolista varmistamista, että sopiiko henkilö yritykseen ja sopiiko yritys henkilöön.

Haastateltava pohtii seuraavasti tapoja, miten varmistetaan, sopiiko tehtävä henkilölle. Haastateltava kertoo:

... avainhenkilöiden kohdalla me ... tehdään kaikille ... aika laaja ... syvähaastattelu ... meidän rekrytointikulttuurin ... avustamana, et' ... yritetään-ks löytää se, että onks tää nyt oikea henkilö tähän tehtävään ja ... myös ehkä yritetään hahmottaa sitä hänen kehityspotentiaalia, että ottaen huomioon hänen omat tahtotilansa, hänen ambiitionsa, niin minkätyyppistä ... ura ... suunnittelua siihen voisi ... rakentaa ... (s. 91)

Seuraavaksi puhutaan yksittäisen työntekijän henkilökohtaisten näkemysten ja hänen työtehtäviinsä liittyvien omien tavoitteiden ja vaatimusten riittävästä huomioimisesta. Haastateltava kertoo, että juuri aiemmin mainittu esimiesvalmennus tähtää tähän omien tavoitteiden esiintuontiin. Hänen mielestä normaalitilassa ei ole aina aikaa näille henkilökohtaisille näkemyksille. Haastateltava näkee, että kulttuuria pitäisi rakentaa sellaiseksi, että ne yksilön näkemykset luonnollisesti tulisivat sieltä. Hän kuitenkin huomauttaa, ettei kulttuurista ja mielipiteiden kysymisestä ja selvittämisestä pidä tulla väkinäistä, että kyselyillä ei enää olisikaan merkitystä. Hänen mielestä yritysympäristön pitää sen sijaan olla luonteva, huomioinnin myös luontevaa ja ihmiset toisi luontevasti ideoitaan esille.

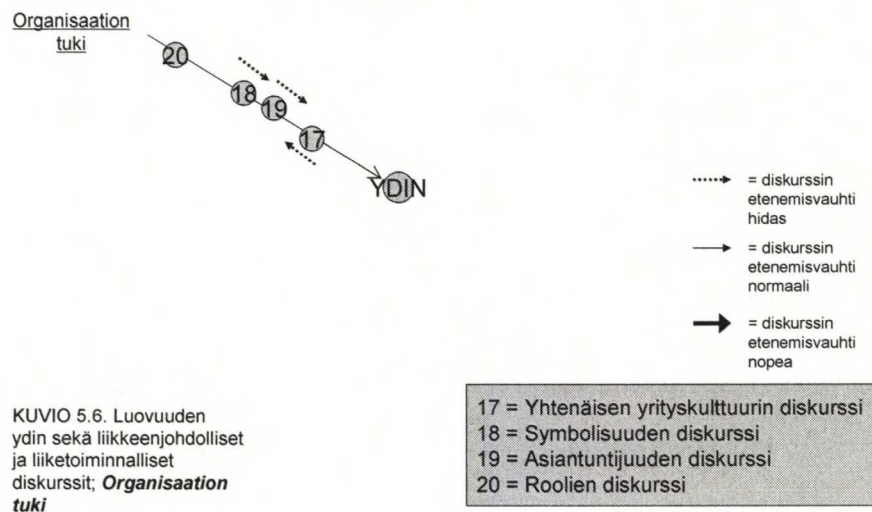
Kysymyksen kolmanteen ja neljänteen kohtiin haastateltava esittää, että yrityksen strategialähtöisyys tulee näissä jälleen esiin. Henkilöstölle henkilökohtaiset kriteerit osana



järjestelmää johdetaan strategiasta. Tämä on tavallaan yksi strategian jalkauttamistapa. Haastateltava kertoo, että se linkki, mikä strategiasta on kriteereihin, selitetään henkilöstölle. Tällä tavoin menetellen yrityksen strategian toteuttamisen vaihe toteutuu. Henkilökohtaiset kriteerit toimivat myös strategian pelkistäjänä niin, että ymmärretään, mitä strategia käytännön tekemisen tasolla tarkoittaa. Lisäksi haastateltavan mukaan yrityksessä vielä varmistetaan, että jokainen ymmärtää roolinsa ja organisaation odotukset häneltä. Tämän myötä haastateltava uskoo, että se 'big picture' toteutuu.

Haastateltava kysymyksen loppupuolella vielä selittää, että myös laatukäsikirjojen kautta yrityksessä noudatetaan ihan konkreettisempaa jokapäiväisempää vaatimustasoa. Laatukäsikirjoista löydetään muun muassa työohjeita. Käsikirjoissa on myös ohjeistuksia konkreettisista vaatimuksista tietyissä työpisteissä.

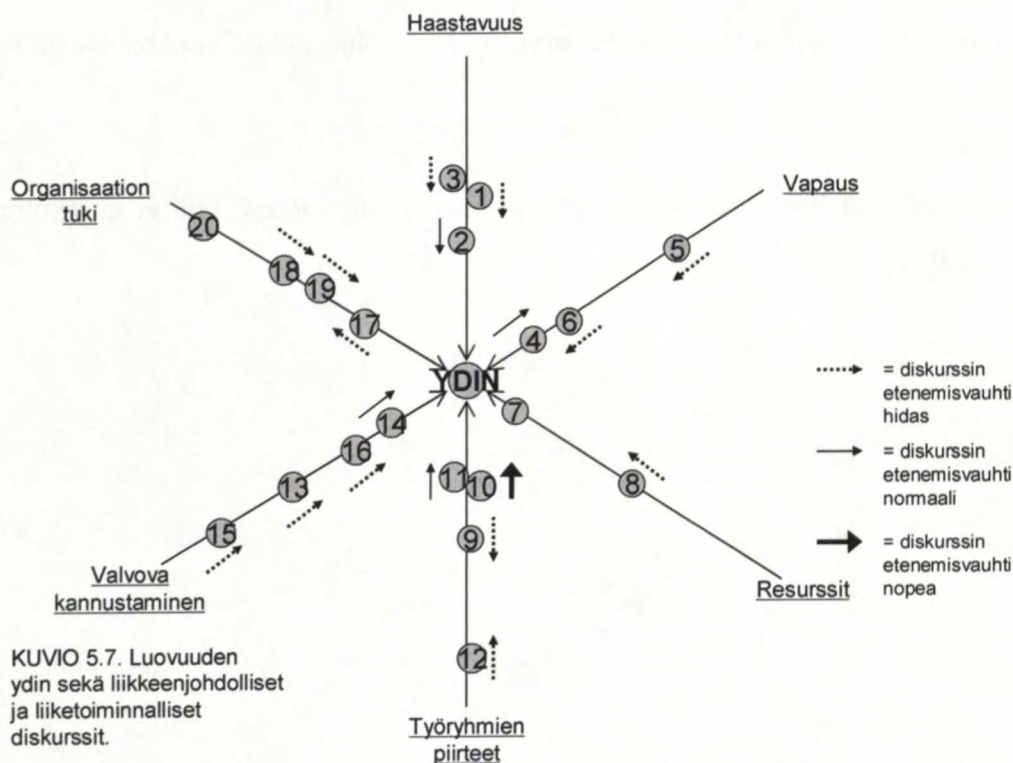
Kysymykset loppuivat haastattelijan puolesta ja haastateltava totesi, että ei enää ollut lisättävää. Haastattelu päättyi.



*Organisaation tukeen liittyviä päädiskursseja ova yrityksellä yhtenäisen yrityskulttuurin diskurssi ja symbolisuuden diskurssi. Sopivia aladiskursseja ovat huomioon viestinnällisen merkityksen diskurssi, tukitoimien symboliarvon diskurssi, samoin kuin arvoperustan erillisyyden diskurssi ja pitkäjänteisen organisaatorakentamisen diskurssi. Päädiskursseiksi havaitaan vielä*

*asiantuntijuuden diskurssi ja myös syvällisenä viimeisenä diskurssina roolien diskurssi. Aladiskursseja ovat asiantuntijaroolin diskurssi, avainhenkilökulttuurin erillisyyden diskurssi, strategialähtöisen roolitavoiteasettelun diskurssi, rooliymmärryksen diskurssi, vastuunkantovalmiuteen perustuvan aseman antamisen diskurssi, sekä henkilön ja organisaation yhteensopivuuden diskurssi.*

## 7.8 Havaittuja diskursseja; yhteenveto



KUVIO 5.7. Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit.

Diskurssit

- 1 Avoimuuden diskurssi
- 2 Asiakasedun diskurssi
- 3 Kokonaisvaltaisen kehityksen diskurssi
- 4 Hajauttamisen diskurssi
- 5 Strategian diskurssi
- 6 Vastuunannon diskurssi
- 7 Työn diskurssi
- 8 Joustavan viestinnän diskurssi
- 9 Avaran identiteetin diskurssi
- 10 Aloitteellisuuden diskurssi
- 11 Ryhmätyöskentelyn vapauden diskurssi
- 12 Erilliskulttuurien diskurssi
- 13 Palautteen diskurssi
- 14 Yhteisöllisen tunnustamisen diskurssi
- 15 Moniulotteisen palkintakulttuurin diskurssi
- 16 Sitoutumisen diskurssi
- 17 Yhtenäisen yrityskulttuurin diskurssi
- 18 Symbolisuuden diskurssi
- 19 Asiantuntijuuden diskurssi
- 20 Roolien diskurssi



## 7.9 Yrityssaneerausyritykset

Konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteriä ylläpitävän Oikeusrekisterikeskuksen julkisesta tietokannasta saa tarvittaessa tietoa, mitkä yritykset ovat hakeneet lakisääteiseen yrityssaneerausmenettelyyn. Rekisteristä käyvät ilmi muun muassa hakemuksen perusteella asian vireilletulopäivämäärä, menettelyn alkamispäivämäärä ja käräjäoikeus, jossa asia on käsittelyssä. Rekisteristä käyvät ilmi myös prosessin aikana tapahtuvat muut julkistettavat tuomioistuimen päätökset, kuten saneerausohjelmaehdotuksen antamisen ja saneerausohjelman vahvistamisen päivämäärät. Kaikilla on oikeus saada tietoa Oikeusrekisterikeskuksen ylläpitämästä konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteristä.

*Lisää yrityssaneeraustapausten yksityiskohdista.* Tässä tutkielmassa esitetään yrityssaneerausrekisteristä esillä olleista elintarvikealan yrityssaneeraustapauksista yksityiskohtia ja miten yrityssaneeraus elintarvikealalla nähdään tietokantojen ja yksikertaisimpien kvantitatiivisten tulkintatapojen mukaan.

Seuraavassa esitettävät yrityssaneerausrekisteristä poimitut elintarvikealan yrityssaneerausyritykset ovat päivämäärältä 12.3.2007. Yrityssaneeraustapauksia Elintarvikealalla oli seuraavalla tavalla: Hakemukset yrityssaneeraukseen olivat jakaantuneet hyvin epäsuhteisesti niin, että yhdeksästä (9) tapauksesta kahdeksan olivat velallisaloitteisia eli velallishakemuksia. Vain yksi yhdeksästä oli yhdessä velallisen ja velkojan kesken tehty yhteishakemus.

Pääkaupunkiseudulle ja sen kehyskuntiin sijoittuneista yhdeksästä yrityksestä kaksi olivat leipomotuotteisiin keskittyneitä yrityksiä (Leipäkulta Oy, Vantaa ja Kanttila Oy, Helsinki), kahdesta ravintola-alan yrityksestä yksi oli pizzeria (Pizza Pop Oy, Järvenpää) ja yksi oli kahvila (Bagar Café, Porvoo), kaksi yrityksistä toimii lihanjalostusalaalla (Lihakauppa Roslund Ky, Helsinki ja Lihatukku Vainio Oy, Helsinki), yksi yritys oli juomateollisuuden yritys (Bonne Juomat Oy, Lohja), yksi yritys oli makeisalan yritys (Karkkibussi Oy, Helsinki) ja yksi yrityksistä oli vähittäiskaupan alan yritys (Big King Kong Torimarket Oy, Kerava).

Yrityssaneerausmenettelyyn vasta hakeneista tai menettelyyn jo päässeistä saneerausohjelmat olivat vahvistettu viidessä tapauksessa, kahdessa tapauksessa saneerausohjelmaan liittyvä ohjelmaehdotus oli vireillä, yhdessä yrityksessä yrityssaneeraushakemusasia oli vasta tullut vireille ja yhden

yrittäjän hakemus oli peruutettu, mutta yrityksen yrityssaneeraushakemusasiasa oli vielä rekisterissä näkyvissä. Vahvistettujen saneerausohjelmien tapahtumavuodet olivat 2006, 2005, 2003, 2001, 1998 ja ohjelmaehdotusvaiheessa ja yrityssaneeraushakemuksen vireilläolovaiheessa olevien yritysten tapahtumavuodet olivat kaikissa kolmessa vuosi 2007. Yksi yrityksistä yrityssaneeraushakemus oli vireillä, vaikka yrityksellä oli myös konkurssi vireillä. Tässä tapauksessa yrityksen mahdollisuutta yrityssaneeraukseen siis vielä tarkastetaan ja konkurssiprosessi ei jatku, ellei tuomioistuin anna hylkäävää päätöstä yrityssaneerausasian suhteen. Tämä on kyseiselle yritykselle erinomainen tilaisuus vielä nostaa yritystoimintansa takaisin raiteilleen.

Kuten esimerkeistä huomaa, ei elintarvikealalla ole yrityssaneerausmenettely 2000-luvun vaihteen ympärilläkään kovin suosittu menettely. Oikeusrekisterikeskuksen yrityssaneeraus- ja konkurssiasioiden rekisteristä kävikin selvästi ilmi, että viime vuosina konkurssiasioissa oli yrityssaneerausasioita enemmän tapauksia elintarvikealan yrityksissä, etenkin ravintola-alalta. Yrityssaneerausrekisterin tietokannassa oli merkintä hieman yli 2000 yrityssaneerausasiasta, olivat ne sitten vasta vireillä olevia hakemuksia yrityssaneerausmenettelyyn, vireillä olevia ohjelmaehdotuksia tai jo vahvistettuja ohjelmaehdotuksia. Vaikka tässä esitetyt tapaukset olivat vain pääkaupunkiseudulta ja sen kehyskuntien alueelta, oli tapausten lukumäärä (9 kpl) selvä osoitus yrityssaneerausmenettelyn heikosta esiintymisestä elintarvikealalla.



*osa 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KOHTI KRIISINJÄLKEISTÄ AIKAA*

## 8 Kohti kriisinjälkeistä aikaa

Kriisistä selvitäkseen yrityksen johto on tehnyt suuren työn virhekohtien poistamiseksi. Yrityksen edessä on kuitenkin yhtä lailla ongelmia johdettavana, vaikka pahin kriisi olisikin jo ohi. Yrityksen johdolle kelpaa hyvät neuvot ja keinot luotsata yritystä vahvemmaksi ja yli uusien vaarojen. Tässä esitetään muutama hyödyllinen analyysimenetelmä, jota käyttämällä yritys voi tarkkailla jatkuvuuden periaatteella yrityksen toimintoja.

*Avoimen systeemin malli.* Harrison (1994) esittää yritykselle analyysivälineeksi avoimen systeemin mallia (Open System Model (OPM)). Tämä malli voi auttaa yrityksen toimijoita valitsemaan muun muassa diagnosoinnin aiheita, auttaa kehittämään organisaation tehokkuuden määrittämisen kriteereitä ja auttaa päättämään mitkä vaiheet tai kohdat yrityksen prosesseissa auttavat ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia ja siten lisäämään prosessien tehokkuutta. Avoimen systeemin lähestymistapa tarjoaa yleisen mallin, joka ohjaa koko organisaation, tai organisaation divisioonien ja osastojen diagnosointia. (Harrison 1994, 28; ks. myös Beer 1980; Daft 1992; Katz ja Kahn 1978; Nadler ja Tushman 1989)

Avoimen systeemin malli (Harrison 1994) koostuu kahdeksasta pääelementistä. Nämä ovat: 1) panokset (inputs), 2) tuotokset (outputs), 3) teknologia (technology), 4) ympäristö (environment), 5) päämäärät ja strategiat (goals and strategies), 6) käyttäytyminen ja prosessit (behavior and processes), 7) kulttuuri (culture) ja 8) rakenne (structure). (Harrison 1994, 28-30)

Harrison (1994) esittää seuraavaksi avoimen systeemin malliin liittyviä tärkeitä avainpiirteitä diagnosointia ajatellen (katso alla olevan luettelon kohta kuusi: Katz ja Kahn 1978; katso kohta viisi: Harrison ja Phillips 1991 sekä Newman, Nadler ja Tushman 1988; ks. Harrison 1994, 30-31):

1. Ulkoiset olosuhteet vaikuttavat organisaatioon saapuvien panosten (resurssit) virtaukseen, vaikuttaa tuotosten vastaanottoon ja voi vaikuttaa suoraan organisaation sisäisiin operaatioihin.
2. Organisaatiot käyttävät monia tuotteistaan, palveluistaan ja ideoistaan panoksina pitääkseen huolta organisaation huollosta ja kasvusta.
3. Organisaatiot saavat vaikutteita sekä jäseniltään että ympäristöstään.
4. Kahdeksan systeemin elementtiä ja niiden alakomponentit ovat keskinäisessä suhteessa ja vaikuttavat toinen toisiinsa.



5. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Näitä muutoksia voivat olla a) reaktiivinen muutos (engl. reactive change), b) ennakoiva muutos (anticipatory / proactive change), c) vähittäinen muutos (incremental change) ja d) strateginen muutos (strategic change).
6. Organisaation menestys voimakkaasti riippuu organisaation kyvystä adaptoitua ympäristöönsä, tai löytää suosiollinen toimintaympäristö, samoin kuin sitoa ihmiset heidän rooleihin organisaatiossa, johtaa organisaation muutosprosessit ja johtaa organisaation operaatiot.
7. Mikä tahansa organisaation sisällä oleva taso tai yksikkö voidaan voidaan nähdä ja sitä voidaan tarkastella systeeminä.

Harrison (1994) esittää muun muassa Abrahamssonin (1977) näkemykseen perustuen, että on laajasti kritisoitu sitä oletusta, että eri systeemit (järjestelmät) etsisivät tasapainotilaa. Harrison pyrkii avoimen systeemin mallinsa kuvailussa ja yksityiskohdissa välttämään sellaisen olettamista. (Abrahamsson 1977; ks. Harrison 1994, 31)

*Avoimen systeemin suunnittelu.* Harrison (1994) tarjoaa menetelmäksi myös avoimen systeemin suunnittelun (Open System Planning (OSP)). Avoimen systeemin suunnittelun voi nähdä asiakaskeskeiseksi ja diagnostiseksi interventioiksi yritykseen, jonka läpikäymällä voidaan päästä yli joistakin rajoitteista organisaation rajojen ulkopuolisissa suhteissa. (ks. Harrison 1994, 120; ks. myös Beckhard ja Harris 1977, 58-69; Burke 1982, 65-70; Jayaram 1976; Fry 1982)

Harrison (1994) toteaa, että OSP:ssä yleensä konsultit ohjaavat sarjan työpajoja. Näihin osallistuu organisaation tai osastojen vastuuhenkilöitä, joilla on vastuu ja päätäntävaltaa osallistua suunnittelun ja organisaation ulkoisiin suhteisiin vaikuttavien strategisten asioiden muokkaamiseen. Konsulttien tehtävä on mahdollistaa ja ohjata tilaisuuksia, tehdä yhteenveto keskusteluista ja antaa palautetta. Seuraavassa Harrison esittää tiivistelmän OSP:ssä läpikäytävistä päävaiheista tai -askelistasta, jotka sisältävät osallistujille ohjeet suunnitteluprosessiin (ks. Harrison 1994, 119-120; ks. myös Jayaram 1976, Burke 1982, 66 sekä Plovnik, Fry ja Burke 1982, 69-70):

1. Analysoi tämän hetken ympäristön olosuhteet.
2. Analysoi tämän hetkiset ympäristöön osoitetut vastaukset.
3. Analysoi todelliset prioriteetit ja tavoitteet.
4. Ennusta trendit ja olosuhteet.
5. Määrittele ideaalinen tulevaisuus.
6. Vertaile keskenään tämän hetkistä ja ideaali tilannetta.

7. Muodosta prioriteetit.
8. Suunnittele asiaankuuluva ja sopiva toiminta.

Harrison (1994) toteaa OSP:n vaativan osallistujia käyttämään rakentavia (engl. constructive) ongelmanratkaisutekniikoita, jotta prioriteeteissa ja tavoitteissa olevat erot voidaan löytää ja käsitellä. Harrison viittaa Jayramin huomioon, että tämä lähestymistapa voi toimia hyvin vain siellä, missä jäsenet luottavat ja pystyvät yhteistyöhön toistensa kanssa. Harrison lisää, että tehdyt suunnitelmat pitää organisaation jäsenten vielä pystyä toteuttamaan. (Jayram; ks. Harrison 1994, 121)

*Johtopäätös.* Harrison esittää, että diagnoosin menestyksellisyys riippuu paljon siitä, kuinka näiden diagnoosien tekijät (engl. practitioners) selvittävät dilemmat ja miten he käsittelevät ne esitykselliset, prosessimaiset ja metodologiset haasteet, jotka diagnoosi paljastaa. Diagnoosin tekijöiden tulee sitoutua yksityiskohtaiseen tasapainoiluun. (ks. Harrison 1994, 136)



## 9 Johtopäätökset

Haastattelemalla kerätyn empirian ja tästä haastatteluaineistosta tehdyn analyysin perusteella voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä tämän tutkielman ongelmanasettelun ja argumentoinnin pohjalta.

Tässä esitetään johtopäätökset aiemmin esitettyjen luovuusväittämien todentamiseksi tai kumoamiseksi. Johtopäätösten pohjana on haastatteluaineistosta tehty diskurssianalyysi ja sen tulkinta. Diskurssianalyysin avulla on selvinnyt toiminnan uudelleensuuntauksen tilanteessa olevan yrityksen yritysjohtoon olennaisten johtamiseen liittyvien luovuussidonnaisten tekijöiden esiintymisen valikoima ja intensiteetti.

Aiemmin tässä raportissa (ks. kappale 4.1) hypoteesina esitettiin, että ...

... luovat ideat nousevat esille sekä näiden menettelyjen yhteydessä että viimeistään siinä hyödyllisen luovan idean esiintulovaiheessa, kun resurssien dramaattinen loppuunkäyminen on aiheuttanut yrityksen toimijoissa 'luovaa' stressiä ja paineita. Tämä luova prosessi on siis luovuuden luonteen mukaisesti vahvasti myös tiedostamatonta ja luovien ideoiden tiedostetut esiintulovaiheet ovat vain hetkellisiä ja keskittyvät murroshetkiin. (s. X)

Tässä tehdyn diskurssianalyysin tuloksen perusteella ei voida tyhjentävästi sanoa, nousevatko luovat ideat esille yrityksen kriisiytymisen edetessä, varsinkaan, kun kelpoista vertailuaineistoa ei ole mahdollista esittää vapaaehtoisen saneerauksen tai lakisääteisen yrityssaneerauksen tilanteessa olevista elintarvikealan yrityksistä. Edellä kuitenkin esitetään Oikeusrekisterikeskuksen tietokannasta löydettyjen elintarvikealan yritysten yrityssaneeraustapauksia ja niiden yleispiirteitä, mikä tarjoaa ainakin jonkinlaisen kuvan elintarvikealan yrityssaneerauspotentiaalista lakisääteisen tien kautta. Vapaaehtoisen saneerauksen osalta ei ole esittää aineistoa.

Aiemmin kappaleessa 6.1 argumentoitiin seuraavasti:

Yleisargumentti olkoon, että 1) yritysjohtoon käytännöissä, myös kriisitilanteissa, esiintyy selviä luovuuden ilmentymiä. Tätä argumenttia ryhdytään todistamaan ja sille hakemaan todisteita. Lisäargumentteina, tai ala-argumentteina, mainittakoon seuraavia.

Tähän argumenttiin diskurssianalyysin perusteella voidaan toedeta, että toiminnan uudelleensuuntauksen tilanteessa olevalla yritysjohdolla on johtamiskäytännöissään selvästi luovia menettelyjä ja luovuutta edistäviä toimintatapoja, myös Amabilen (1998) esittämissä kategorioissa.

Kappaleessa 6.1 argumentoitiin myös seuraavaa:

- 2) Yritysjohton kriisinajan käytännöissä on havaittavissa selvästi luovuuden tutkimuksen esittämiä luovuuteen ja luoviin menettelyihin samaistettavia käytäntöjä.

Tässä tehdyn diskurssianalyysin perusteella voidaan yritysjohton luovuuteen liittyvästä käyttäytymisestä esittää, että toiminnan uudelleensuuntauksen tilanteessa yritysjohto käyttää laajasti luovia piirteitä sisältäviä menetelmiä ja yrityksen toimintatavoissa on myös paljon tällaisia käytäntöjä.

Diskursseilla kuvailleen voi todeta, että yritysjohto onnistuu vapauden kategoriassa erityisesti päätöstyön hajauttamisessa ja siinä kehittämisessä, joka lisää henkilöstön mahdollisuuksia tehdä uudenlaisia ratkaisuja ja mahdollisesti jopa luovia valintoja. Myös resurssien kategoriassa työn diskurssin sijoittuminen erittäin lähelle luovuuden ydintä on osoitus työn vahvasta arvosta yrityksessä ja merkityksestä henkilöstön ajattelussa. Työllä jos millä voi vaikuttaa tulevaisuuden ratkaisuihin ja vain työllä voi aikaansaada muutosta.

Toisaalta puolestaan organisaation tuen osalta roolien jäykkyys ja vahva rooliajattelu ei toimi luovuuden puolesta, myöskään valvovan kannustamisen kentässä olevat moninaiset palkintatavat eivät osaltaan synnytä selkeätä luovuuden paloa. Nämä seikat osaltaan osoittavat, että tiettyjen luovuuden johtamiskentän osa-alueiden nousuvoima ei ole tiettyjen muiden aluiden tasolla. Tämä puolestaan viittaa siihen tosiasiaan, että yhdellä hetkellä yritysmaailmassa ei kaikilla luovuuden alueilla saavuteta parasta mahdollista tehoa. Toisaalta voi myös pohtia tarvitseeko kaikkia luovuuden alueita yhtä aikaa.

Yhteisöllisyys, aloitteellisuus ja asiakasetu ovat voimakkaasti eteneviä diskursseja. Tämä tarkoittaa luovuuden menettelyjen esiintymisen argumentointiin vastausta, että toiminnan uudelleensuuntauksen tilanteessakin yrityksen johdon luovuuteen sidonnaisissa käytännöissä erityisesti nämä tekijät ovat potentiaalisia kehittymään, erityisesti voimakkaassa rakennemuutoksessa elävällä elintarviketoimialalla. Toisin sanoen voi todeta, että



yhteenkuuluvuuden edistämällä, aloitehalukkuuden edistämällä ja asiakkaan tarpeiden entisestään suuremmalla huomioinnilla on kasvupotentiaalia elintarvikealan tämän hetken tilanteessa.

Aiemmin kappaleessa 6.1 argumentoitiin lopuksi seuraavasti:

Lisäksi argumentoidaan, että 3) yritysjohdon kriisinajan toiminnassa luovuudelle on löydettävissä kriisiyrityksille ominaisia diskursseja ja aladiskursseja diskurssianalyysin keinoin.

Tähän argumenttiin haastatteluaineiston diskurssianalyysin perusteella voi esittää, että näitä yritykselle ominaisia seikkoja on löydettävissä, mutta ne eivät kuitenkaan ole vahvimpia määrittäjiä, vaan vahvimpia määrittäjiä ovat koko toimialaa yleisesti luonnehtivat toimintatavat, kuten asiakasedun ajattelu, yhteisöllisyyden tunnon lisääminen tai ryhmätyöskentelyn vapausasteiden lisääminen.

Johtopäätökset pähkinäkuoressa: Tämän tutkielma-aineiston pohjalta voidaan esittää, että ainakin varhaisen tervehdyttämisen päätöksen tehneen yritysjohdon toimintatavoissa edistetään kasvavassa määrin tulevaisuuden luovuspotentiaalin hyödyntämisen mahdollisuuksia, erityisesti asiakasnäkökulman omaksumisen lisäämisen ja henkilöstön toimintavapautta mahdollistavien kriittisten elementtien edistämisen avulla.

## 10 KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 *Kynnysosaaminen & Ydinosaaminen*; Lähde: Long & Vickers-Koch 1995, ks. Koskinen 2006, s. 18.

Kuvio 2 *The systems view of creativity*; Lähde: Csikszentmihalyi 1999; ks. Henry 2001a, 11.

Kuvio 3 *Luovuuden kolme komponenttia*; Lähde: Amabile 1998; ks. Henry 2001a, 4.

Kuvio 4 *Tutkimuksen viitekehys*; Lähde: Anttila 2005. (muokattu versio)

Kuvio 5.1 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; Haastavuus*. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kuvio 5.2 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; Vapaus*. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kuvio 5.3 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; Resurssit*. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kuvio 5.4 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; Työryhmien piirteet*. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kuvio 5.5 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; Valvova kannustaminen*. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.



Kuvio 5.6 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; **Organisaation tuki***. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kuvio 5.7 *Luovuuden ydin sekä liikkeenjohdolliset ja liiketoiminnalliset diskurssit; **Kaikki diskurssit***. Anttila, Juha Antero 2007. Empiria: haastattelun diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

## LÄHTEET

### Ensisijaiset lähteet

#### Kirjat

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1999.

Anttila, Juha Antero 2005. Yritysjohdon keinot yritystoiminnan elvyttämiseksi ja kehittämiseksi yrityksen kriisitilanteessa. Kandidaatin -tutkielma. Yrittäjäys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Boden, Margaret A. 1990. The creative mind: myths and mechanisms. 2<sup>nd</sup> ed. 2004. Routledge, London and New York.

Carter, Neil, Klein, Rudolf & Day, Patricia 1992. *How Organisations Measure Success. The Use of Performance Indicators in Government*. Routledge, London and New York.

Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: HarperCollins Publishers/HarperPerennial Division.

Harrison, Michael I. 1994. *Diagnosing Organisations. Methods, Models, and Processes*. Second Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 8. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Henry, Jane (edit.) 2001a. *Creative Management*, Second Edition. The Open University Business School in association with SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Henry, Jane 2001b. *Creativity and Perception in Management*. The Open University Business School in association with SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Hosking, Dian-Marie ja Morley, Ian E. 1991. *A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts*. Harvester Wheatsheaf, University Press Cambridge.

Joutsenvirta, Maria 2006. Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. Helsinki School of Economics, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-273.

Karkia, Johanna 2003. Yritystoiminnan uusi alku – kansainväliset mallit ja suomalaiset sovellukset. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 12/2003, Elinkeino-osasto.

Koivula, Petri E. 1999. Yrityksen jatkamiskelpoisuuden arviointi saneerausmenettelyssä. Helsingin kauppakorkeakoulu, Oikeustieteen laitos. Lisensiaattitutkimus.

Koski, Jussi T. 2001. *Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Gummerus Kustannus Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Koskinen, Keijo 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. 2. painos. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Dark Oy, Vantaa.



Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti ja Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. Vastapaino, Tampere.

Kyläkoski, Kalevi 1980. Yrityksen strategiasuunnittelu systeeminä ja prosessina. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Laitinen, Erkki K. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Talentum Media Oy. Enterprise Adviser – kirjasarjan nro 6, 3. uud. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Laitinen, Erkki K. 1992. Yrityksen talouden mittarit. 2. painos. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Laitinen, Erkki K., Laitinen, Teija 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Talentum Media Oy, Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 30.

Pinomaa, Pekka (2001). *Saneerauskäytäntö*. Tietosanoma Oy, Helsinki. RT-Print, Pieksämäki.

Prihti, Aatto 1971. Konkurssin uhka ja sen seuraaminen taseiden avulla. Liiketaloustiede: laskentatoimen lisensiaattitutkielma Kauppakorkeakoulussa, Helsinki.

Prihti, Aatto 1980. Yrityksen saneeraus ja toiminnan uudelleensuuntaus. Weilin+Göös, Espoo.

Rolin, Kristina & Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina (toim.) 2006. *Soveltava Yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Hakapaino Oy, Helsinki 2006.

Törmälehto, Veli-Matti 1994. Huomioita endogeenisen kasvuteorian ja Michael E. Porterin kilpailuteorian yhtäläisyyksistä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen keskusteluaiheita no. 524, Helsinki.

Yritystoimintajulkaisut: Taloudellisissa vaikeuksissa olevien yritysten avuksi. Yritysten saneerausta, konkurssia ja uutta alkua koskevien hyvien käytänteiden ja periaatteiden opas. Euroopan komissio. Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto 2002.

## Artikkelit

Amabile, Teresa 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 1998, September, ss. 77-87. Teoksessa Henry, Jane (toim.) 2001a, 4-10. *Creative Management*. Second Edition. The Open University Business School. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Böckerman, Petri. Schumpeter ja luova tuho. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 1/2001, *The Finnish Economical Journal*, 97. vuosikerta. Kansantaloudellinen yhdistys.

Csikszentmihalyi, Mihaly 1999. A Systems Perspective on Creativity. Edited extract from Chapter in R. Sternberg, *Handbook of Creativity*, 1999, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 313-35. Teoksessa Henry, Jane (toim.) 2001a, 11-24. *Creative Management*. Second Edition. The Open University Business School. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Kettunen, Pekka 2001. Yksilöllinen luovuus ja yhdessä oppimisen taito. *Kolumni KSML* 22.7.2001.

Koivula, Liisa (toim.) 2001. Jussi T. Koski auraa latua luovuudelle. Löydä luovuus. Yritysjohtajan kadonneen aarteen metsästys. *Luottolista* 23/2001, ss. 4-5, 14. Suomen Asiakastieto Oy, Aikakauslehtien liitto. Forssan Kirjapaino Oy, Forssa.

Kuisma, Kristiina (toim.) 2001. Luovuus kaipaa tilaa ympärilleen. (Luovuustutkija Jussi T. Kosken henkilöhaastattelu). *Taltio* 1/2001, ss. 24-28. Novo-konsernin asiakaslehti. Martinpaino, Helsinki.

Laitinen, Erkki K. 2001. Miten tehdä saneerattavasta yrityksestä elinkelpoinen? *Tilintarkastus – Revision* 5/2001, ss. 13-19.

Vaara, Eero & Laine, Pikka-Maaria 2006. Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa Rolin, Kristina & Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina (toim.) 2006, ss. 155-173. *Soveltava Yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Hakapaino Oy, Helsinki 2006.

### Internet-lähteet (www-sivut)

Aho, Markku, Auer, Markku ja Donner-Amnell, Jakob 2003. *Innovaation ituja. Vuoropuhelu: Metsäalan muutostekijät*. ss. 64-65. Päättäjien Metsäakatemia 15. Metsäalan tulevaisuusfoorumi. Suomen Metsäyhdistys ry. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003. Lähde: [http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/Images/7B1B56879A623023C2257130003D67EB/\\$file/PMA15.pdf](http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/Images/7B1B56879A623023C2257130003D67EB/$file/PMA15.pdf)

Bowen 1999. *Creativity: Building the New*. A Description of His Own Creativity by Henri Poincaré. Wayne State University, College of Lifelong Learning. Interdisciplinary Studies Program, Winter 1999. Lähde: <http://www.is.wayne.edu/drbowen/crtvyw99/poincare.htm> tai <http://www.cll.wayne.edu/isp/drbowen/crtvyw99>.

Heiskanen, Mirva 2003. *Tärkeintä on luovuus*. Talouselämä 25.4.2003. Lähde: [http://www.talouselama.fi/doc.te?f\\_id=459135](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=459135).

Koskennurmi-Sivonen, Ritva ja Seitamaa-Hakkarainen, Pirita 2005. *Luovuus*. [http://www.mlab.uiah.fi/polut/Luovuus/teoria\\_luovuus.html](http://www.mlab.uiah.fi/polut/Luovuus/teoria_luovuus.html). Vierailu sivustolla 2.3.2005.

Niskanen, Anssi 2003. *Innovaation ituja. Trendit ja signaalit tulevaisuudessa*. ss. 66-67. Päättäjien Metsäakatemia 15. Metsäalan tulevaisuusfoorumi. Suomen Metsäyhdistys ry. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003. Lähde: [http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/Images/7B1B56879A623023C2257130003D67EB/\\$file/PMA15.pdf](http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/Images/7B1B56879A623023C2257130003D67EB/$file/PMA15.pdf).

Niskanen, Anssi 2003. *Trendit ja signaalit tulevaisuudessa*. Metsäalan tulevaisuusfoorumi. Lähde: [http://www.metsafoorumi.fi/dokumentit/PMA\\_tulevaisuus.pdf](http://www.metsafoorumi.fi/dokumentit/PMA_tulevaisuus.pdf).

Oksanen, Antti 2003. *Yhdysvaltain vetovoima hiipuu*. Talouselämä, New York 24.4.2003. Lähde: [http://www.talouselama.fi/printview.do?f\\_id=459147](http://www.talouselama.fi/printview.do?f_id=459147) tai [/doc.te?f\\_id=459147](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=459147).

Välikangas, Liisa ja Välikangas, Katariina 2005. *Luovuuden johtajuus monimutkaisessa maailmassa*. Lähde: <http://www.woodsideinstitute.net/articles/HallinnonTutkimus.pdf>. Päivämäärä 2.3.2005.



Yli-Ruka, Essi (toim.) 2003. *Innovaation ituja. Tulevaisuuden tekijät.* s. 68. Kurssin päätöskeskustelu. Keskustelun pj. Jukka-Pekka Pietiläinen. Päättäjien Metsäakatemia 15. Metsäalan tulevaisuusfoorumi. Suomen Metsäyhdistys ry. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003. Lähde: [http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/Images/7B1B56879A623023C2257130003D67EB/\\$file/PMA15.pdf](http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/Images/7B1B56879A623023C2257130003D67EB/$file/PMA15.pdf).

#### Muut lähteet

Konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteri (ORKY). Oikeusrekisterikeskus, Hämeenlinna. Päivämäärällä 12.3.2007.

## Toissijaiset lähteet

### Kirjat

- Aaltonen, Tapio; Luoma, Mikko; Rautiainen, Raija 2004. Vastuullinen johtaminen - inhimillistä tuloksentekeä. WSOY. Helsinki.
- Abrahamsson, B. 1977. *Bureaucracy or participation: The logic of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ackoff, Russel L. 1970. *A Concept of Corporate Planning*. New York.
- Agor, Weston H. 1987. *Intuiot johtamisessa*. Oy Rastor Ab. Helsinki 1987. Englanninkielinen alkuteos: Intuitive Management.
- Ansoff, Igor 1965. *Corporate Strategy*. New York. (Reprinted paperback edition 1971).
- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston.
- Bacharach, S. & Lawler, E. 1980. *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bailey, R.L. 1978. *Disciplined Creativity for Engineers*. Ann Arbor: Ann Arbor Science Publishers.
- Baltelsman, E.J. ja Doms, M. 2000. *Understanding productivity: Lessons from longitudinal microdata*. Journal of Economic Literature XXXVIII, 569-594.
- Becker, H.S. & Geer, B. 1957. *Participant Observation and Interviewing: A Comparison*. Human Organization 16, 28-32.
- Beckhard, R. Harris, R. 1977. *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M. 1980. *Organizational change and development – A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bennion, E.G. 1943. *Unemployment in the theories of Schumpeter and Keynes*. The American Economic Review 2, 336-347.
- Bensinger, B.E. 1965. *A creative organization*. In G.A. Steiner (ed.), *The Creative Organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise*. Chicago IL: Open Court.
- Boden, M. 1990. *The Creative Mind*. London: Sphere Books.
- Broom, H.H. 1969. *Business Policy and Strategic Action*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Burke, W.W. 1982. *Organization development*. Boston: Little, Brown.



- Caballero, R.J. ja Hammour, M.L. 1994. *The cleansing effect of recessions*. The American Economic Review 5, 1350-1368.
- Caballero, R.J. ja Hammour, M.L. 1996. *On the timing and efficiency of creative destruction*. The Quarterly Journal of Economics 3, 805-852.
- Campbell, D.T. 1975. *'Degrees of Freedom' and the Case Study*. Comparative Political Studies 8, 178-193.
- Chaplin, B. 1982. *Accountable regimes: what next?*, Prison Service Journal October: 3-5.
- Clarke, R. and Cornish, D. (eds.) 1983. *Crime Control in Britain*, Albany: State University of New York Press.
- Csikszentmihályi, Mihalyi 1990. *The Domain of Creativity*. Teoksessa Runco, M. and Albert, R. (toim.) *Theories of Creativity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Csikszentmihályi, Mihalyi & Sawyer, Keith 1995. *Creative Insight: The Social Dimensions of a Solitary Moment*. Teoksessa Sternberg, R.J. & Davidson, J.E. (toim.) *The Nature of Insight*. Cambridge, MA.: A Bradford Book, The MIT Press.
- Csikszentmihályi, Mihaly 1999. *Implications of a System Perspective for the Study of Creativity*. Teoksessa Robert J. Sternberg (toim.) *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 313-335.
- Daft, R. 1992. *Organizations. Theory and design* (4<sup>th</sup> ed.). St. Paul, MN: West.
- Day, P. & Klein, R. 1987. *Accountabilities*, London: Tavistock.
- Douglas, J.D. 1984. *Creative Interviewing*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Durkheim, E. 1912/1967. *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: Free Press.
- Elliott, J.E. 1980. *Marx and Schumpeter on capitalism's creative destruction*. A comparative re-statement. The Quarterly Journal of Economics 1, 45-68.
- Euroopan unionin julkaisu: Bankruptcy and a Fresh Start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy.
- Fairclough, N. 1997. *Miten media puhuu*. Tampere: Vastapaino.
- Farrell, D. and Peterson, J. 1982. *Patterns of political behaviour in organizations*. Academy of Management Review, 7, 403-12.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Foster, J.B. 1983. *Theories of capitalist transformation: Critical notes on the comparison of Marx and Schumpeter*. The Quarterly Journal of Economics 2, 327-331.

- Foster, L., Haltiwanger, J. ja C.J. Krizan 1998. *Aggregate productivity Growth: Lessons from microeconomic evidence*. National Bureau of Economic Research, Working Papers, 6803.
- Foucault, M. 1989a. *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. London: Routledge.
- Foucault, M. 1989b. *The Archaeology of Knowledge*. London: Routledge.
- Foucault, M. 1998. *Seksuaalisuuden historia*. Helsinki: Gaudeamus.
- French, J.P. Jr. and Raven, B.H. 1968. *The bases of social power*. In D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics* (Third edition). New York: Harper and Row.
- Fry, R. 1982. Improving trustee, administrator, and physician collaboration through open systems planning. In M. Plovnick et al. (Eds.), *Organization development: Exercises, cases and readings* (pp. 282-292). Boston: Little, Brown.
- Gardner, Howard 1997. *Extraordinary Minds. Portraits of Exceptional Individuals and an Examination of our Extraordinariness*. Lontoo: Phoenix.
- Glaser, Barney G. ja Anselm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine 1967.
- Goldman, H. 1984. *Prisons and performance measurement*, Research Bulletin (Home Office Research and Planning Unit) No. 18:36-8.
- Guildford, J.P. 1956. *Structure of intellect*. Psychological Bulletin, 53, 267-93.
- Guildford, J.P. 1967. *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guildford, J.P. 1986. *Creative Talents: Their Nature, Uses, and Development*. Buffalo, NY: Bearly Limited.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hamel, Gary 1996. *Strategy as Revolution*. Harvard Business Review 1996. Vol 74, Iss.4
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School. Boston 1994.
- Handy, C. 1976. *Understanding Organisations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hanseb, A.H. 1951. *Schumpeter's contribution to business cycle theory*. Teoksessa Harris, S.E. (toim.). *Schumpeter, Social Scientist*. The Harvard University Printing Office.
- Harper, D. 1992. *Small N's and Community Case Studies*. Teoksessa C.C. Ragin ja H.S. Becker (toim.) *What is a Case? Exploring the Roundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Harrington, D. 1990. *The Ecology of Human Creativity: A Psychological Perspective*. Teoksessa Runco, M. & Albert, R. (toim.) *Theories of Creativity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harrison, M. Phillips, B. 1991. *Strategic decision making: An integrative explanation*. *Research in the Sociology of Organizations*, 9, 319-158.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Home Office 1979. *Committee of Inquiry into the UK Prison Services* (The 'May Report'), London: HMSO, Cmnd. 7673.
- Home Office 1984. *Management in the Prison Service*, Circular 55/1984, London.
- Häyrynen, Yrjö-Paavo 1994. *Luovuus yhteisössä ja arjessa. Johdatus jalkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Janis, I.L. 1972. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I.L. 1982a. *Groupthink: Psychological Studies of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I.L. and Mann, L. 1977. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: The Free Press. London: Collier Macmillan.
- Jayaram, G. 1976. Open systems planning. In W. Bennis et al. (Eds.), *The planning of change* (3rd ed.) (pp. 275-283). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Jokinen, Arja & Kirsi Juhila 1993. Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Katz, D., & Kahn, R. 1978. *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Kauffman, Stuart & Macready, William 1995. *Technological Evolution and Adaptive Organizations*. SFI Working Paper, Santa Fe Institute 1995.
- Kipnis, D., Schmidt, M.N. and Wilkinson, I. 1980. *Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way*. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-52.
- Koulu, Risto 2002. Kansainvälinen konkurssi. Teoksessa Koulu Risto & Havansi Erkki & Niemi-Kiesiläinen Johanna: *Insolvenssioikeus*. WSOY lakitieto. Juva 2002.
- Koulu, Risto 2002. Insolvenssioikeuden yleiset tavoitteet. Teoksessa Koulu Risto & Havansi Erkki & Niemi-Kiesiläinen Johanna: *Insolvenssioikeus*. WSOY lakitieto. Juva 2002.
- Koulu, Risto 2002. Insolvenssioikeuden tutkimus. Teoksessa Koulu Risto & Havansi Erkki & Niemi-Kiesiläinen Johanna: *Insolvenssioikeus*. WSOY lakitieto. Juva 2002.

- Koulu, Risto 2002. Modernin insolvenssioikeuden läpimurto. Teoksessa Koulu Risto & Havansi Erkki & Niemi-Kiesiläinen Johanna: Insolvenssioikeus. WSOY lakitieto. Juva 2002.
- Kuznets, S. 1940. *Schumpeter's Business Cycles*. The American Economic Review 1, 257-271.
- Kyläkoski, Kalevi 1974. *Yrityksen strategiasuunnittelu ja budjettisuunnittelu*. Helsinki.
- Langlois, R.N. 1996. *Schumpeter and personal capitalism*. The University of Connecticut, Muistio.
- Lawson 1990. *How Designers Think*. Oxford: Butterworth Architecture.
- Lee, R. and Lawrens, P. 1985. *Organizational Behaviour: Politics at Work*. London: Hutchinson Management Studies.
- Lehtonen, Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta universitatis Tampensis 867. University of Tampere.
- Lehtovuori, Jouko 1973. *Liiketaloustieteen metodologista taustaa*. Turku.
- Leonard, Dorothy & Swap, Walter 1999. *When Sparks Fly. Igniting Creativity in Groups*. Boston , Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lévi-Strauss, C. 1967. *The Savage Mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lieberson, S. 1985. *Making It Count: The Improvement of Social Research and Theory*. Berkeley: University of California Press.
- Lieberson, S. 1992. *Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases*. Teoksessa C.C. Ragin ja H.S. Becker (toim.) *What is a Case? Exploring the Roundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lijphardt, A. 1971. *Comparative Politics and the Comparative Method*. American Political Science Review 65, 682-693.
- Lintunen, Liisa 2000. *Who is the Winner Entrepreneur? An Epistemological Study of the Schumpeterian Entrepreneur*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-180.
- Long, Carl & Vickers-Koch, Mary 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics* (Summer). (7-22).
- Marsden, D. and Evans, R. 1985. *Accountable regimes at Featherstone Prison 1981-1984*, Prison Service Journal April: 4-6.
- Mechanic, D. 1962. *Sources of power of lower participants in complex organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 7, 349-64.
- Mintzberg, H. 1972. *Research on strategy-making*, Professional Papers, Academy on Management Minneapolis.



- Morgan, R. 1985. *Her Majesty's Inspectorate of Prisons*, in M. Maguire *et al.* *Accountability and Prisons: Opening Up a Closed World*, London: Tavistock.
- Morgan, R. 1987. *Police*, in M. Parkinson (ed.) *Reshaping Local Government*, Newbury: Policy Journals.
- Morley, I.E. 1988. Teamwork and Design. Paper presented at at 'Design 88', The Institution of Chemical Engineers, university of Ashton.
- Morrill, C. 1995. *The Executive Way. Conflict Management in Corporations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mäkinen, Vesa 1976. *Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksenä*. Tampere.
- März, E. 1991. *Joseph Schumpeter. Scholar, Teacher and Polician*. Yale University Press.
- Nadler, D. 1988. *Organizational frame bending: Types of change in the complex organization*. In R. Kilmann, T. Covin & Associates, *Corporate Transformations: Revitalizing organizations for a competitive world* (pp. 66-83). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D., & Tushman, D. 1989. *Leadership for organizational change*. In A. M. Mohrman, S. A. Mohrman, G. E. Ledford, Jr., T. Cummings, & E. Lawler (Eds.), *Large scale organizational change* (pp. 100-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nemeth, Charlan Jeanne & Nemeth, Lauren 2001. *Understanding the Creative Process: Management of the Knowledge Worker*. Kirjassa Nonaka & Teece: *Managing Industrial Knowledge*. Sage, London.
- Nickerson, Raymond S. 1999. *Enhancing Creativity*. Teoksessa Robert J. Sternberg (toim.) *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 392 – 430.
- Olsen, M.E. 1978. *The Process of Social Organization: Power in Social Systems*. New York: Holt Saunders.
- Pascale, Richard 1996. The Honda Effect. *California Management Review* 1996. Summer 1996. Vol 38, Iss 4.
- Peltonen, T. & Lehto, J. 1999. *Asiantuntijuus puheen ja vuorovaikutuksen tuotteena: ekonomien koodi ryhmähaastattelun kulussa*. Hallinnon tutkimus 18, 4-18.
- Perelman, M. 1995. *Schumpeter, David Wells, and creative destruction*. *Journal of Economic Perspectives* 9, 189-197.
- Pettigrew, A. 1973. *The Politics of Organisational Decision Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Plovnick, M., Fry, R. & Burke, W. 1982. *Organization development: Exercises, cases, and readings*. Boston: Little, Brown.

Poincaré, Henry 1908. *The Foundations of Science*. Pariisi.

Pondy, L. 1978. *Leadership is a language game*. In M.M. McCall and M.M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, North Carolina: Duke University Press.

Prahalad, C. K. & Hamel, Gary 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May-June). 79-91.

Pugh, S. and Morley, I.E. 1988a. *Total Design: Towards a Theory of Total Design*. Glasgow: Design Division, University of Strathclyde.

Raivola, Reijo & Vuorensyrjä, Matti 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra.<http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta/suomi/st21/sitra180.htm> (luettu 13.4.2006)

Rhenman, Eric 1972. *Menestyvä yritys ja sen ympäristö*. Tapiola. (Företaget och dess omvärld 1969.)

Rosenberg, N. 1994. *Exploring the Black Box. Technology, Economics, and History*. Cambridge University Press.

Ruuska, Jukka 2002. Osaaminen yrityksen arvon perustana. Teoksessa Virkkunen, Jaakko (toim.). Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki.

Saario, Martti 1949. *Kustannusten etuoikeusjärjestyksestä. – Huugo Raninen 50 vuotta*. Helsinki.

Salojärvi, Sari 2005. Increasing Knowledge Focus - a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path: Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs. *Ekonomi och samhälle* nr 145. Svenska handelshögskolan.

Salter, W.E.G. 1960. *Productivity and Technical Chang*. Department of Applied Economics, Monographs 6. University of Cambridge.

Schumpeter, J.A. 1939a. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Volume I. McGraw-Hill Book Company, Inc.

Schumpeter, J.A. 1939b. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Volume II. McGraw-Hill Book Company, Inc.

Schumpeter, J.A. 1987. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Unwin Paperbacks.

Schumpeter, J.A. 1990. *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Transaction Publishers.

Seale, C. 1999. *The Quality of Qualitative Data*. London: Sage.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2000. Weaving Design Process as a Dual.space Search. Department of Home Economics and Craft Science Research Reports 6. University of Helsinki.



- Shenk, David 1997. *Data Smog. Surviving the Information Glut*. Lontoo: Abacus.
- Sherif, M. and Sherif, C.W. 1969. *Social Psychology*. New York: Harper and Row.
- Silverman, D. 1988. *Laadullisen tutkimuksen kuusi sääntöä - postromanttinen näkökulma*. Sosiologia 25, 257-268.
- Simon, H.A. 1976. *Administrative Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. New York. 1<sup>st</sup> ed. New York 1947.
- Simonton, D.K. 1991. *Personality correlates of exceptional personal influence*, Creative Research Journal 4: 67-8.
- Simonton, D.K. 1994. *Greatness: Who Makes History and Why*. New York. Guilford.
- Sternberg, R. & Lubart, T. 1999. *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms*. Teoksessa Sternberg, R. (toim.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 3 – 15.
- Strauss, A. 1978. *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.
- Tajfel, H. 1981. *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Therivel, W.A. 1995. *Long-term effect of power on creativity*, Creativity Research Journal 8: 73-92.
- The World Bank: Principles and Guidelines for Effective Insolvency and Creditor Rights Systems. April 2001.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action*. New York.
- Tjosvold, Dean 1991. *Team Organization. An Enduring Competitive Advantage*. John Wiley & Sons Ltd. Sussex 1991.
- Train, C. 1985. *Management accountability in the prison service*, in M. Maguire *et al. Accountability and Prisons: Opening Up a Closed World*, London: Tavistock.
- af Trolle, Ulf 1976. *Förebyggande vård av företag - Hur ett företag undviker att bli ett saneringsfall*, Esitelmä MJ-juhlaseminaarissa 4.22.1976.
- Tushman, M. and Nadler, D. 1986. *Organization for innovation*. California Management Review, XXVII, Spring, 74-92.
- Van Dijk, Teun A. 1997. *Discourse as Structure and Process. Vols. 1 and 2*. London: Sage.
- Vihreä kirja. Yrittäjyys Euroopassa. Euroopan yhteisöjen komissio. Bryssel 21/1/2003. KOM(2002) 27.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Weick, Karl 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage, London.

Weick, Karl 1996. *Prepare Your Organization to Fight Fires*. Harvard Business Review 1996. May 1996.

Weick, Karl 1998. *Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis*. Organization Science 1998. Vol 9, Iss 5.

Weisberg, R.W. 1986. *Creativity: Genius and Other Myths*, New York: W.H.Freeman.

West, Alan 1992. *Innovation Strategy*. Prentice-Hall. London 1992.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. (Alkup. 1984.) Thousand Oaks, CA: Sage.

## Artikkelit

Kaufmann, Geir 1988. Creativity and Problem Solving. Edited version of Chapter in K. Gronberg and G. Kaufmann, *Innovation: A Cross-disciplinary Perspective*, 1988, Oslo: Norwegian University Press, pp. 87-139. Teoksessa Henry, Jane (toim.) 2001a, 44-60. *Creative Management*. Second Edition. The Open University Business School. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Sundgren, Stefan 2000. Yrityksen saneerauskelpoisuuden arvioimisesta. *Velkakierre*. 25. Marraskuu. 2000. 21-38.

## Muut lähteet

HE 1992/182 Hallituksen esitys Eduskunnalle yrityksen saneerausta koskevaksi lainsäädännöksi.

L yrityksen saneerauksesta (47/93)



## LIITTEET

- Liite A Anttila, Juha Antero 2007. Teemahaastattelun kysymykset. Pro gradu -tutkielman empirian toteutus. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Liite B Anttila, Juha Antero 2007. Teemahaastattelun haastatteluaineiston diskurssianalyysi; havaittuja diskursseja. Pro gradu -tutkielman empirian toteutus. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Liite C Anttila, Juha Antero 2007. Luovuuden tutkimuksen merkkipaaluja historiassa. Pro gradu -tutkielma kirjallisuusosio. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Liite D Laitinen, Erkki K. 1992. Yhteenveto tunnuslukuluokituksesta. s. 215

Juha Antero Anttila

**Teemahaastattelu**

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen  
Pro gradu -tutkielma

11.4.2007

## Aluksi

Haastattelun kysymykset jakaantuvat kuuteen pääkategoriaan. Tämä jako perustuu Amabilen (1998) muodostamaan yritysjohtamisen luovan johtamisen kuuteen pääulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat haastavuus (challenge), vapaus (freedom), resurssit (resources), ryhmätyöskentelyn piirteet (work-group features), valvonta ja rohkaisu (supervisory encouragement) ja organisaation tuki (organisational support).

Kysymyskategoriat numeroidaan havainnollisuuden vuoksi numeroin 1-6. Lisäksi eri kirjallisuuslähteisiin perustuvat kysymykset kategorisoidaan indeksien avulla pääkategorioiden alle (esim. Kysymys 1.1 tai Kysymys 3.2). Tämä havainnollistaa eri lähteiden vaikutuksen kysymyksiin. Lopuksi kaikki kysymykset on numeroitu juoksevaan numerojärjestykseen. Kysymyksiä on kaiken kaikkiaan 47.

Haastattelussa haastatteli esittää ensin kysymyksen, jonka jälkeen haastateltavalla on vapaasti aikaa kertoa oman yrityksensä osalta sen, mitä ajatuksia kysymys herättää. Haastateltavalta pyydetään myös mahdollisimman kuvailevaa kerrontaa, ei pelkästään vapaata assosiaatiota tai tajunnan virtaa. Haastateltava voi esittää pääasiassa huomioita, mutta välttää haastateltavan puheen päälle puhumista. Haastateltava aina myös jättää riittävästi aikaa haastateltavan lopettaessa puheensa, jotta mahdolliset myöhempään syttyvät ajatukset pääsisivät haastatteluaineistoon mukaan.

## Haastattelukysymykset 1-47

### **Kategoria 1 (Haastavuus)**

#### ***Kysymys 1***

- 1) Miten haastavuus yleisesti ymmärretään yrityksenne johdossa?
- 2) Mitä yritystoiminnan ja työn haastavuus merkitsee yrityksessänne?

#### **Kysymys 1.1**

- 3) Millä tavoin henkilöstön kyvykkyydet ja ominaisuudet tunnistetaan yrityksessänne?
- 4) Miten henkilöstön kyvykkyydet hyödynnetään yrityksessänne?



### **Kysymys 1.2**

5) Miten suhtaudutte yrityksenne nykyisten, toimivien käytäntöjen korvaamiseen mahdollisilla uusilla ja innovatiivisilla käytännöillä.

6) Miten arvostatte henkilöstönne panostuksia uuden omaksumiseen ja innovaatioiden hyödyntämiseen?

### **Kysymys 1.3**

7) Kumpi seuraavista lähestymistavoista, omaksuva vai innovoiva, on yrityksenne ja sen toimialan pääasiallinen toimintamalli?

## **Kategoria 2 (Vapaus)**

### **Kysymys 2**

8) Millainen on henkilöstönne vapaus toimia ja miten toimintavapauteen yleisesti suhtaudutaan yrityksenne johdossa?

9) Millä tavoin tai missä muodoissa toimintavapaus ilmenee yrityksessänne?

10) Millaisia kokemuksia yrityksenne johdolla on henkilöstön toimintavapaudesta?

### **Kysymys 2.1**

11) Millaisia ovat yrityksenne johtamiskäytännöt ja millaisia ovat päätösten ja ratkaisujen valmisteluprosessit eri vaiheissa?

12) Millaisin pelisäännöin ja ohjein valmisteluprosessit toimivat?

### **Kysymys 2.2**

13) Kuinka yrityksenne työtehtävissä ja projekteissa ryhmätyöskentely ja ryhmien yksilöiden työskentely yleisesti organisoidaan?

14) Onko ryhmätyöskentelylle ja sen ohjaamiselle olemassa yrityksessänne selkeät pelisäännöt ja miten niitä noudatetaan?

### **Kysymys 2.3**

15) Miten projektin tai yksittäisen tehtävän haastavuus huomioidaan toimintaa käynnistettäessä yrityksenne johdon näkemyksin?

16) Miten huomioitte tehtävien haastavuuden suhteessa tehtävistä odotettaviin tuloksiin?

17) Miten suunnittelette ja ohjeistatte eri vaikeusasteiset projektit ja tehtävät ja miten määrittelette niiden tavoitteet?

### **Kategoria 3 (Resurssit)**

#### **Kysymys 3**

18) Miten yrityksessänne suhtaudutaan resursseihin ja niiden hallintaan, esimerkkeinä ajan- ja rahankäytön hallinta?

19) Miten yleensä kerrotte henkilöstölle resurssien käyttöön liittyvistä kysymyksistä?

#### **Kysymys 3.1**

20) Kun resurssit käyvät niukemmiksi, miten yrityksen johto menettelee ja mihin se ensisijaisesti keskittää resurssit?

#### **Kysymys 3.2**

21) Miten kuvailisitte yrityksenne tämän hetken henkilökuntaa, heidän kykyjään, heidän erityispiirteitään?

22) Onko henkilöstöllänne tai osalla sitä sellaisia erityisominaisuuksia, jotka erityisesti sopivat juuri teidän organisaatioonne (avainhenkilöitä)?

#### **Kysymys 3.3**

23) Miten näette seuraavien luoviin yksilöihin yhdistettyjen ominaisuuksien kuvaavan yrityksenne henkilöstöä tai avainhenkilöstöä?

24) Millä tavoin haluaisitte erityisesti panostaa näihin henkilöihin?

Näiden henkilöiden erityispiirteitä ovat:

- 1) energisyyden tason säätelyn vahva hallinta,
- 2) älykkään eli analyyttisen, ja naivin suhtautumisen vaihtelu ja hallinta,
- 3) mielikuvituksen käytön ja realistisen suhtautumisen vaihtelu ja hallinta,
- 4) sosiaalisuuden ja yksin olemisen kyvyn yhdistyminen samassa henkilössä,
- 5) emotionaalisen sitoutumisen, ja kriittisen sekä objektiivisen työhön suhtautumisen yhdistyminen samassa henkilössä.

### **Kategoria 4 (Ryhmätyöskentelyn piirteet)**

#### **Kysymys 4**

25) Millaisia työskentelytapoja yrityksenne suosii?



26) Millaisessa roolissa ryhmätyöskentely on yrityksessänne?

**Kysymys 4.1**

27) Millaisia ovat tyypilliset ryhmätyöskentelyssä käyttämänne kokoonpanot?

28) Mihin yrityksessänne erityisesti kiinnitetään huomiota ryhmiä rakennettaessa?

**Kysymys 4.2**

29) Miten yleisessä tai tyypillisessä ongelmatilanteessa menetellään yrityksessänne ja miten yleensä ratkaisu ongelmaan saavutetaan?

30) Millaisen merkityksen annatte ryhmätyöskentelylle ongelmanratkaisutilanteissa?

**Kysymys 4.3**

31) Kuinka näette seuraavan ryhmän määritelmän sopivan kuvaamaan yrityksessänne toimivia ryhmiä?

32) Mikä määritelmässä on yrityksenne kannalta positiivista, mikä negatiivista?

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka jakavat keskenään sosiaalisen identiteetin. Sosiaalinen identiteetti jaetaan, koska nämä yksilöt määritellään kuuluvan juuri tiettyyn sosiaaliseen kategoriaan. Yksilön oma identiteetti lähestyy tai jopa yhdistyy sosiaaliseen identiteettiin, sosiaaliseen kategoriaan kuulumisen johdosta. Kilpailua esiintyy ryhmien välillä siitä, millä ryhmällä on ylivoimaiset arvot ryhmälle asetetun tavoitteen saavuttamisen kannalta.

**Kysymys 4.4**

33) Kuinka hyvin tai huonosti seuraava määritelmä sopii kuvaamaan yrityksessänne toimivia ryhmiä?

34) Mikä määritelmässä on yrityksenne kannalta positiivista, mikä negatiivista?

Ryhmä on kollektiivisen toiminnan myötävaikutuksella muodostunut kokoelma sosiaalisia suhteita. Ryhmät muodostuvat enemmän tai vähemmän jo olemassa olevista sosiaalisista suhteista. Ryhmän jäsenille asettuu tiettyjä rooleja ja valta-asemia. Kilpailua ryhmän sisällä esiintyy yksilöiden kesken sisäisen vaikutusvallan saavuttamiseksi ja mahdollisuudesta määrittää järjestys ryhmässä.

### **Kategoria 5 (Valvonta ja rohkaisu)**

#### **Kysymys 5**

35) Kuinka yrityksenne johtamiskulttuuri arvostaa seuraavia johtamiskäytäntöjä?:

- 1) valvonta,
- 2) kannustaminen,
- 3) arviointi

36) Kuinka näitä käytäntöjä johtamiskulttuurissanne arvostetaan ja painotetaan suhteessa toisiinsa?

37) Kuinka hyvin tai huonosti nämä käytännöt toimivat johtamiskulttuurissanne samanaikaisesti?

#### **Kysymys 5.1**

38) Millainen on yrityksenne johtamiskäytännöissä positiivisen ja negatiivisen huomioimisen merkitys ja suhde toisiinsa?

#### **Kysymys 5.2**

39) Millä tavoin, missä vaiheissa ja kuinka usein yrityksenne johto huomioi hyviä yksittäisten henkilöiden suorituksia?

#### **Kysymys 5.3**

40) Millä tavoilla ja millä keinoilla yrityksenne johto suhtautuu ja toimii henkilöstönne työssä jaksamisen, työmotivaation ja parhaimmillaan työinnon säilyttämiseksi?

### **Kategoria 6 (Organisaation tuki)**

#### **Kysymys 6**

41) Onko organisaatiossanne olemassa järjestelmiä, yksittäisiä prosesseja tai arvoja, joilla koko organisaatio huomioi ja tukee sellaisia henkilöstön myönteisiä tekoja ja toimia, jotka edesauttavat organisaation tavoitteita ja pyrkimyksiä?

#### **Kysymys 6.1**

42) Miten yrityksenne johto toimii, kun se haluaa huomioida koko henkilökunnan tai yksittäisen työntekijän positiivisen toiminnan?

43) Käyttääkö yrityksenne johto rahallisia, statukseen liittyviä, tai organisatorisen erityisaseman antamiseen liittyviä palkitsemistapoja, ns. poliittisia keinoja?



### Kysymys 6.2

44) Onko yrityksellänne sellaisia kulttuurisia tai symbolisia kannustimia (vaikuttimia), jotka edistävät henkilöstön kykyä, mahdollisuuksia ja halua tuoda esiin uusia ideoita, parannusehdotuksia tai yleisesti luovaa aktiivisuutta?

### Kysymys 6.3

45) Miten johtamiskulttuurinne suhtautuu työyhteisön sosiaalisen yhteistyökyvyn edistämiseen, esim. järjestelmien kehittämiseen tai henkilöstön motivoimiseen?

46) Miten näette yksilön ja koko työyhteisön edut suhteessa toisiinsa yrityksen johdon näkökulmasta?

### Kysymys 6.4

47) Yksilöiden erot aiheuttavat keskinäistä riippuvuutta yhteisöissä suhteessa toisiinsa yhteisten tavoitteiden edessä. Miten yrityksenne johtamiskulttuuri toimii niin, että yksittäinen henkilöstön jäsen saa tarpeellisen tuen seuraavissa työhönsä vaikuttavissa tekijöissä?:

- 1) yksittäiselle työntekijälle löytyy työympäristöstä hänen omia yksilöllisiä ominaisuuksiaan parhaiten tukeva asema,
- 2) yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset näkemykset ja hänen työtehtäviinsä liittyvät tavoitteet ja vaatimukset riittävästi huomioidaan,
- 3) yksittäinen työntekijä kohtaa oikealla tavalla työyhteisön hänen omalle työlleen asettamat odotukset ja vaatimukset, ja
- 4) yksittäisellä työntekijällä on selkeä käsitys työyhteisössä vallitsevista vaatimuksista ja yksittäisten toimijoiden työyhteisölle asettamista odotuksista ja tavoitteista.

### Lopuksi

Haastattelun litteroidusta tekstiversiosta lähetetään haastattelulle kopio tarkastettavaksi. Tähän lähetettävään kopioon voidaan tehdä jo mahdolliset muutosehdotukset, jotka on syytä tehdä, jotta haastattelun ja hänen yrityksensä anonymiteetti säilyy. Haastateltu voi edelleen osoittaa kohtia litteroidusta versiosta muutettavaksi ja/tai poistettavaksi, mikäli hän sen aiheelliseksi katsoo. Haastattelun tekemän litteroidun tekstiversion tarkastuksen ja muutosten hyväksymisen jälkeen haastatteli tekee tekstiversioon nämä haastateltavan hyväksymät muutokset ja tämän jälkeen haastattelun käsikirjoitus voidaan julkaista.

Aihekatgoria	Päädiskurssit	Aladiskurssit	Diskurssipooli (josta pää- ja aladiskurssit on analyysissä tulkittu)
Haastavuus (Challenge)	<b>1. Avoimuuden diskurssi;</b> <b>2. Asiakasedun diskurssi;</b> <b>3. Kokonaisvaltaisen kehityksen diskurssi.</b>	<i>- Idea-avoimuuden diskurssi;</i> <i>- Asiakastarvelähtöinen kokonaisvaltaisuuden diskurssi;</i> <i>- Kasvunjohtamisen diskurssi;</i> <i>- Kokemuksen luomisen diskurssi;</i> <i>- Vastuullistamisen diskurssi.</i>	73 diskurssia
Vapaus (Freedom)	<b>1. Hajauttamisen diskurssi;</b> <b>2. Strategian diskurssi;</b> <b>3. Vastuunannon diskurssi.</b>	<i>- Alkulähdepäätännön diskurssi;</i> <i>- Yhteistoiminnan diskurssi;</i> <i>- Resurssikäsitteilydiskurssi.</i>	158 diskurssia
Resurssit (Resources)	<b>1. Työn diskurssi;</b> <b>2. Joustavan viestinnän diskurssi.</b>	<i>- Lähipiiriviestinnän diskurssi;</i> <i>- Kriittisen kohderyhmäviestinnän diskurssi;</i> <i>- Ihmistyön diskurssi;</i> <i>- Ammattiosaamisen diskurssi;</i> <i>- Sosiaalisen roolityöskentelyn diskurssi;</i> <i>- Vaativien sitoutujien diskurssi;</i> <i>- Asiakastarvelähtöisten resurssien diskurssi.</i>	110 diskurssia
Työryhmien piirteet (Work- group Features)	<b>1. Avaran identiteetin diskurssi;</b> <b>2. Aloitteellisuuden diskurssi;</b> <b>3. ryhmätyöskentelyn vapauden diskurssi;</b> <b>4. Erilliskulttuurien diskurssi.</b>	<i>- Tasapainottavan identiteettiä johtamisen diskurssi;</i> <i>- Tarkoituksellisten jännitteiden diskurssi;</i> <i>- Aloitekykyisen toimintavapauden diskurssi;</i> <i>- Kollektiivisen ongelmanratkaisun diskurssi;</i> <i>- Spontaanin ryhmätyön diskurssi;</i> <i>- Avainhenkilöryhmätyön diskurssi;</i> <i>- yhteiskulttuurin epärealistisuuden diskurssi;</i> <i>- Nuorten yritysten kilpailuhenkisyyden diskurssi.</i>	108 diskurssia



Aihekatgoria	Päädiskurssit	Aladiskurssit	Diskurssipooli (josta pää- ja aladiskurssit on analyysissä tulkittu)
<p>Valvova kannustaminen (Supervisory encouragement)</p>	<p><b>1. Palautteen diskurssi; 2. Yhteisöllisen tunnustamisen diskurssi; 3. Moniulotteisen palkintakulttuurin diskurssi; 4. Sitoutumisen diskurssi.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn palkinnan diskurssi;</li> <li>- Yksilön oman resurssikäsitteen diskurssi;</li> <li>- Esimiesvalmennuksen diskurssi;</li> <li>- Arvioinnin olennaisuuden diskurssi;</li> <li>- Palautteen sopivuuden diskurssi;</li> <li>- Esimerkillisen työn tunnustamisen diskurssi;</li> <li>- Johtajaroolin diskurssi;</li> <li>- Eteenpäin suuntautuvan toiminnan tunnustamisen diskurssi;</li> <li>- Sitoutuvan vastuunottamisen tunnustamisen diskurssi.</li> </ul>	<p>125 diskurssia</p>
<p>Organisaation tuki (Organizational support)</p>	<p><b>1. Yhtenäisen yrityskulttuurin diskurssi; 2. Symbolisuuden diskurssi; 3. Asiantuntijuuden diskurssi; 4. Roolien diskurssi.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huomioinnin viestinnällisen merkityksen diskurssi;</li> <li>- Tukitoimien symboliarvon diskurssi;</li> <li>- Arvoperustan erillisyyden diskurssi;</li> <li>- Pitkäjänteisen organisaatorakentamisen diskurssi;</li> <li>- Asiantuntijaroolin diskurssi;</li> <li>- Avainhenkilökulttuurin erillisyyden diskurssi;</li> <li>- Strategialähtöisen roolitavoiteasettelun diskurssi;</li> <li>- Rooliymmärryksen diskurssi;</li> <li>- Vastuunkantovalmiuteen perustuvan aseman antamisen diskurssi;</li> <li>- Henkilön ja organisaation yhteensopivuuden diskurssi.</li> </ul>	<p>108 diskurssia</p>

Nimi	TEORIA & Olennainen sisältö	Aikakausi	Kirjallisuus
Henri Poincaré	<b>Luovuuden prosessimalli;</b> Tiedostetut ja tiedostamattomat vaiheet vuorottelevat prosessin aikana. Monet tutkijat ovat kehittäneet sovelluksia tästä kuuluisasta mallista. Yleisesti hyväksytyt prosessimallin vaiheet ovat: valmistautuminen - tiedonhankinta (preparation), hautuminen -tiedostamaton vaihe (incubation), oivaltaminen - hetkellinen ahaa-elämys (insight, illumination), todentaminen/jalostaminen /viimeistely/arvionti/ (verification/ elaboration).	1900-luku (1908)	Poincare 1908, Bowen 1999, Leonard & Swap 1999, Koski 2001, Koskennummi-Sivonen & Seitamaa-Hakkarainen 2005
Mihály Csikszentmihályi	<b>1) Luovuuden systeemimalli, 2) Luovuuden virta;</b> 1) Luovuus esiintyy kolmen tekijän vuorovaikutuksesta: symbolisia sääntöjä sisältävä kulttuurin ala (domain), sääntöjä uudistava henkilö (person) ja kulttuurin alan asiantuntijayhteisö (field) yhtäaikaista esiintymistä; 2) Luovuuden virtauskokemus on tietoinen, lähes automaattinen, vaivaton ja hyvin fokusoitunut kokemus, jota usein kuvaa kivuliaisuus, riskialtius ja hankalatkin vaiheet. Optimaalisena virtauskokemus kuitenkin venyttää yksilön kapasiteettia ja siihen liittyy uutuuden ja löytämisen elementit.	1) 1980-luku (1988a), 2) 1990-luku (1996)	Csikszentmihályi 1996; 1988a, Koski 2001
Teresa Amabile	<b>Liikkeenjohdon luovuuden ulottuvuudet;</b> Johtamiskäytäntöjen luovuuden kategorisointi; haastavuus, vapaus, resurssit, ryhmätyöskentelyn piirteet, valvonta ja rohkaisu, organisaation tuki.	1990-luku (1998)	Amabile 1998, Henry 2001a
Margaret A. Boden	<b>1)Kolme luovuuden muotoa 2) Konstruktionismi, 3)) Konnektionismi;</b> 1) Luovuus voi ilmetä kolmessa muodossa, kolmella tavalla yllätyksellisesti: tekemällä ennalta tuntemattomia yhdistelmiä tutuista ideoista, ihmisten mielessä esiintyviä käsitevaruuksien tutkien ja ihmisten mielen käsitevaruuksia muuttamalla. Käsiteavaruuudet ovat srukturoituja ajattelutyyliä.	1) 1990-luku (1990), 2) 1990-luku (1990) 3) 1990-luku (1990)	Boden 2004, Koski 2001
Joseph A. Schumpeter	<b>Luova tuho;</b> Luova tuho liittyyisi mekanismina luonnollisella tavalla kapitalismiin. Näin ollen luova tuho toimisi julkisen vallan markkinatasapainoon puuttumisen sijasta markkinoiden luonnollisena asettajana. Luovan tuhon käsitteellä on yhteys evoluutioteoreettiseen ajatteluun.	1980-luku (1987)	Schumpeter 1987, Lintunen 2000, Böckerman 2001
Michael J. Kirton	<b>Innovaattori - Omaksuja -teoria;</b> Luova toiminta voi perustua sekä innovatiiviseen että omaksuvaan toimintaan. Nämä ovat kaksi erilaista päätöksentekotyyliä ja tämä teoria selkeyttää ja jatkaa aikaisemmin tehdyn ongelmanratkaisu- ja luovuustutkimuksen pohjalle. Teoriassa yksilöt voidaan asettaa portaattomalle jatkumolle, jonka ääripäät löytyvät teorian nimestä. Olisi aiheellista tunnistaa, onko yksilö innovoivaa tai omaksuvaa tyyppiä, jotta hänen kykynsä pääsisi esille. Henkilö, joka sietää eniten omaa luontaista tyyliään kaukana olevaa ryhmän omaksuja-innovoija -keskiarvolla mitattua toimintaa, on potentiaalinen muutosagentti. Muutosagenttien tunnistaminen on yritysten johdolle tärkeää.	1970-luku (1976)	Kirton 1976, Henry 2001a



Nimi	TEORIA & Olennainen sisältö	Aikakausi	Kirjallisuus
Ikujiro Nonaka	<b>Tietovisio;</b> Tietovisiossa yritys määrittelee sen, millaista tietoa yritys tarvitsee. Tietovisio tarjoaa informaatiota henkilöstölle yrityksen tavoitteista ja päämääristä. Tietovisio ohjaa myös luovuus- ja innovaatioityötä oikeaan suuntaan.	1990-luku (1999)	Koski 2001
Jussi T. Koski i	<b>Luova hierre;</b> Ristiriitaisuus on yksi luovuuden keskeinen elementti ja älyllisten konfliktien tietoinen luominen on jopa suotavaa. Luovaa hierrettä on omiaan kehittämään seuraavat neljä seikkaa; Tehottoman monimuotoisuuden tehokkuus, substanssiosaamiseen perustuva luova hierre, ajattelutyyliin perustuva luova hierre, ja muukalaisten hyödyntäminen.	2000-luku (2001)	Koski 2001
Howard Gardner	<b>Luovien yksilöiden kategorisointi;</b> Mestarit, uudistajat, vaikuttajat ja itsetutkiskelijat	1990-luku (1997)	Gardner 1997, Koski 2001
Daniel Goleman	<b>Luovan johtajan piirteet;</b> (emotional intelligence, self-awareness, self-regulation): self-management skills, (motivation, empathy, social skill): relation-management skills	1990-luku (1998)	Goleman 1998, Henry 2001a

TAULUKKO. *Yhteenveto tunnuslukuluokituksesta*KANNATTAVUUDEN  
TUNNUSLUVUT**I. Yleinen kannattavuus**

1. Sijoitetun pääoman tuotto-% =  $(\text{Nettotulos} + \text{Korkokulut}) / \text{Sijoitettu pääoma}$   
 2. Käyttökate-% = Käyttökate/Liikevaihto

**II. Kannattavuus oman pääoman sijoittajan kannalta**

3. Oman pääoman tuotto-% = Kokonaistulos/Oma pääoma yhteensä

MAKSUVALMIUDEN  
TUNNUSLUVUT**I. Tulorahoituksen riittävyys (going concern -lähestymistapa)**

4. Kassajäämä Ib\*/Myyntitulot  
 5. Kassajäämä II\*\*/Myyntitulot

**II. Likvidointilähestymistapa**

6. Acid test = Rahoitusomaisuus/Lyhytaikainen vieras pääoma  
 7. Current ratio = Rahoitus- ja vaihto-omaisuus/Lyhytaikainen vieras pääoma

**III. Maksuvalmiutta selittävät kiertonopeustunnusluvut**

8. Vaihto-omaisuuden kiertonopeus = Muuttuvat kulut/Vaihto-omaisuus  
 9. Myyntisaamisten kiertonopeus = Liikevaihto/Myyntisaamiset  
 10. Ostovelkojen kiertonopeus = Aine- ja tarvikeostot/Ostovelat

VAKAVARAISUUDEN  
TUNNUSLUVUT**I. Rahoituksellinen riski (likvidointilähestymistapa)**

11. Omavaraisuusaste = Oma pääoma/Koko pääoma

**II. Liikeriski (going concern -lähestymistapa)**

12. Takaisinmaksukyky = Kassajäämä II\*\*/Vieras pääoma  
 13. Lainojen hoitokate =  $(\text{Kassajäämä II}^{**} + \text{Korot}) / (\text{Korot} + \text{Lyhennykset})$

\* Kassajäämä Ib mittaa sitä, kuinka paljon yritykselle jää myyntituloista rahaa kassaan lyhytvaikutteisten kassamenojen jälkeen käytettäväksi voitonjaon ja investointien rahoittamiseen.

\*\* Kassajäämä II mittaa sitä, kuinka paljon myyntituloista jää rahaa kassaan myös voitonjaon vähentämisen jälkeen käytettäväksi investointeihin.